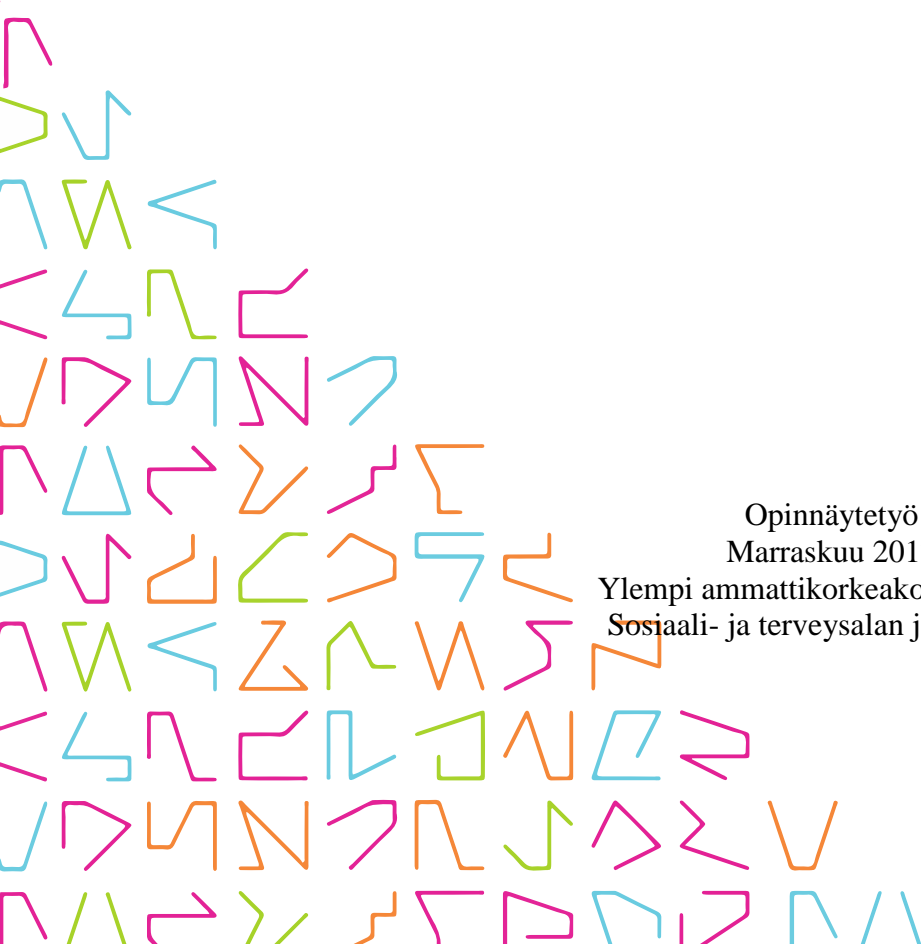




TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **PERUSTERVEYDENHUOLLON YLIHOITAJIEN JA HOITOTYÖN JOHTAJIEN VOIMAANNUTTAVA JOHTAMINEN**

Hannele Salmi



Opinnäytetyö  
Marraskuu 2017  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

SALMI HANNELE:

Perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien voimaannuttava johtaminen

Opinnäytetyö 73 sivua, joista liitteitä 16 sivua  
Marraskuu 2017

---

Sosiaali- ja terveydenhuollon vahva meneillä oleva muutosaalto asettaa haasteita terveydenhuollon johdolle ja johtamiselle. Voimaantuminen voi olla yksi keino tukea työuria ja työhyvinvointia. Tutkimus oli osa Tampereen ammattikorkeakoulun *Ihmisten ja osaamisen johtamisen tutkimushanketta* (2016–2018). Tutkimuskysymykset olivat: Minkälaiset voimaannuttavan johtamisen keinot ovat perusterveydenhuollon ylihoitajilla ja hoitotyön johtajilla käytössä? Miten voimaannuttavaa johtamista voidaan kehittää esimiestyössä? ja Minkälainen yhteys esimiehen omalla voimaantumisella on hänen käyttämiinsä voimaannuttavan johtamisen keinoihin? Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kokonaisotantana perusterveydenhuollon ylihoitajille ja hoitotyön johtajille. Sähköinen kysely lähetettiin 279 vastaajalle, vastausprosentiksi saatiin 27.9 % (n= 76).

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet voimaannuttavan johtamisen keinona toteutuivat melko hyvin. Parhaiten toteutui mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä työtehtävien jakoon. Tiedonkulku ja vuorovaikutus -osiossa yhteisen ajan järjestäminen työntekijän kanssa, ripeä epäkohtiin puuttuminen sekä asioiden yhteinen käsittely toteutuivat parhaiten. Palaute, luottamus ja arvostus -osiossa olivat eniten käytössä lupauksista kiinni pitäminen ja suullisen tunnustuksen antaminen hyvistä suorituksista. Organisaatiotekijöissä parhaiten toteutuivat koulutusmahdollisuuksien tarjonta, yhteisen vision luominen toiminnasta ja yhteinen toiminta-ajatus. Osallisuutta kuvaavista keinoista useimmin käytettiin yhteistä keskustelua toiminnan päämääristä sekä työntekijän työpanoksen merkityksen korostamista.

Kehittämiskohteiksi tutkimuksessa nousi tarve selvittää, voidaanko lisätä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työpareihin, voidaanko lisätä henkilöstön tavoitesuuntautuneisuutta ja vähentää valvonnan tarvetta. Esimiehen omalla voimaantumisella oli selkein yhteys suullisen tunnustuksen antamiseen hyvistä työsuorituksista ja lupauksista kiinni pitämiseen.

Johtopäätöksenä todetaan, että voimaannuttavan johtamisen keinoja koetaan käytettävän hyvin ja monipuolisesti. Hoitotyön johtaminen tarvitsee tulevaisuudessa vahvaa kehitystyötä ja esimiehet tarvitsevat koulutusta voimaannuttamisesta, sillä sen avulla on mahdollisuus lisätä heidän valmiuksia johtaa omaa henkilöstöään voimaannuttavan johtamisen keinoin. Jatkotutkimusaiheena todetaan olevan tarve tutkia asiaa myös työntekijöiden näkökulmasta ja sen jälkeen verrata tuloksia. Tämän tutkimuksen tekemiseen on saatu apuraha Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiöltä.

---

Asiasanat: empowerment, johtaminen, voimaantuminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Management in Health Care and Social Services

SALMI HANNELE:  
Empowering Leadership in Public Health Care

Master's thesis 73 pages, appendices 16 pages  
November 2017

---

The purpose of this study was to describe empowering leadership in public health care in Finland. The aims were to find out what kind of empowering leadership methods were used, how empowering leadership could be developed and what the relation between a manager's own empowerment and the empowering methods he/she used was.

This study was a quantitative in nature and the data were collected by emailing a questionnaire to the 279 primary health care leaders. The response rate was 27.2 % (n=76).

The staff can influence their work quite a much. Communication and interaction actualized well. Feedback, valuation and trust came true but there was a necessity to supervise the personnel. The organizational methods of empowering leadership came true and the staff could feel participation in the workplace. The managers who were empowered themselves gave more feedback from work and held on their promises.

Empowering leadership methods were used considerably. The health care supervisors need training and education about the empowering leadership. In the future it could be interesting to ask the same questions from the employees and then compare the results.

---

Key words: empowerment, leadership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT.....	7
3	PERUSTERVEYDENHUOLTO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	8
	3.1 Perusterveydenhuolto .....	8
	3.2 Johtaminen perusterveyshuollossa .....	9
4	VOIMAANTUMINEN JA VOIMAANNUTTAVA JOHTAMINEN .....	12
	4.1 Mitä voimaantuminen on? .....	12
	4.2 Voimaannuttava johtaminen ja sen keinot .....	15
	4.2.1 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet.....	16
	4.2.2 Tiedonkulku ja vuorovaikutus .....	17
	4.2.3 Palaute, luottamus ja arvostus.....	18
	4.2.4 Organisaatiotekijät .....	20
	4.2.5 Osallisuus.....	21
	4.3 Kirjallisuuskatsaus.....	22
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	24
	5.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	24
	5.2 Aineiston keräys .....	24
	5.3 Aineiston käsittely ja analysointi .....	26
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	31
	6.1 Vastaajien taustatiedot.....	31
	6.2 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet .....	33
	6.3 Tiedonkulku ja vuorovaikutus.....	34
	6.4 Palaute, luottamus ja arvostus .....	35
	6.5 Organisaatiotekijät.....	36
	6.6 Osallisuus .....	37
	6.7 Voimaannuttavan johtamisen kehittäminen .....	41
	6.8 Esimiehen voimaantumisen yhteys voimaannuttavan johtamisen keinoihin .....	42
7	POHDINTA.....	45
	7.1 Tutkimuksen eettisyys .....	45
	7.2 Luotettavuustarkastelu.....	46
	7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	47
	7.4 Jatkotutkimusaiheet .....	52
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET .....	58

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon vahva meneillä oleva ja yhä voimistuva muutosaalto asettaa suuria haasteita terveydenhuollon johdolle ja johtamiselle. Rakenteellisten muutosten lisäksi hoiva-alaa on jo aiemmin koskettanut kiristyminen mm. resursseissa; tehtäviä töitä täytyy priorisoida ja pohtia avoimesti, millä keinoin työt ja tehtävät jaetaan, jotta ne saadaan hoidettua. Kentälle kaivataan vaikuttavuutta ja tehokkaampia työskentelytapoja, mikä edellyttää vahvaa yhteistyötä yritysten ja organisaatioiden sisällä (Sote-uudistuksen tietolehtinen 9\_2015). Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuminen edellyttää vahvaa johtamista ja henkilöstön mukaan ottamista muutosten läpivientiin. Myös kansainvälisesti on korostettu hoitotyön tarvitsevan vahvaa johtajuutta (MacPhee, Skelton-Green, Bouthillette & Suryaprakash 2011, 159).

Muutosprosesseihin tarvitaan henkilöstön osaaminen, motivaatio ja halu muuttua, nämä tekijät vastaavat pitkälti voimaantuneen henkilöstön ominaisuuksia. Sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut suunnitelman muutosvalmennuksesta maakunnille meneillä olevaan sosiaali- ja terveydenhuollon-uudistukseen liittyen. (Niemelä, Saksi & Virtanen 2016; Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste 2016.) Voimaannuttava johtaminen on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä työelämän muutokset tulevat suuntaamaan toimintaa myös terveydenhuollossa entistä enemmän verkostoihin, itsenäisiin ratkaisuihin ja pois autoritaarisesta johtamisesta, jolloin myös henkilön ja henkilöstön oma vastuu päätöksenteoissa korostuu (Dufva 2016).

Voimaannuttaminen tulee englanninkielisen termistä ”empowerment”. Suomen kielessä aiheesta keskusteltaessa käytetään myös termejä voimaantuminen, voimavaraistuminen tai voimavaraistaminen sekä voimistaminen. Termiä ei koeta kuvattavan tarkasti vaan termiä ymmärretään ja kuvataan eri tavoin (Laaksonen 2008,19; Mattila 2010, 25; Suominen 2011,95; Mahlakaarto 2015,25). Voimaantumista on tarkasteltu erilaisista lähtökohdista ja tämä on osaltaan vaikuttanut, että termiä on määritelty eri tavoin (Suominen 2011, 95). Siitonen on vuonna 1999 pyrkinyt määrittelemään voimaantumista ja hänen määritelmiinsä on usein sen jälkeen viitattu. Siitonen kuvaa voimaantumista jokaisen itsestään lähtevänä prosessina ja prosessin lopputuloksena henkilö on löytänyt omat voimavaransa (Siitonen 1999, 93). Tässä työssä käytetään suomenkielisenä terminä sanaa voimaantuminen englanninkielisen termin empowerment vastineena.

Tämä opinnäytetyö on osa Tampereen ammattikorkeakoulun laajempaa tutkimuskokonaisuutta nimeltä *Ihmisten ja osaamisen johtaminen*, jossa on tutkittu kvantitatiivisin menetelmin terveydenhuollon esimiesten osaamisen, voimaannuttavan johtamisen sekä ristiriitojen hallinnan toteutumista ja tulevaisuuden haasteita (Laaksonen 2016, 4). Kolme opinnäytetyötä on valmistunut jo jouluna 2016 (Kekäläinen 2016, Roppo 2016, Saloniemi 2016). Tämä opinnäytetyö kohdentuu perusterveydenhuollon hoitotyön esimiesten ja hoitotyön johtajien voimaannuttavan johtamisen keinojen tutkimiseen sekä pohtii, miten voimaannuttavaa johtamista voitaisiin kehittää.

Voimaantunut henkilöstö yhdistetään vahvasti työssään hyvinvoivaan henkilöstöön (Wong & Laschinger 2012, 947; Montani, Courcy, Giorgi & Boilard, 2015; 2137; Asiri, Rohrer, Al-Surimi, Daár & Ahmed 2016, 1). Voimaantunut henkilöstö saa yleensä aikaan kustannustehokkaan toiminnan hoitaessaan työtehtävänsä tehokkaammin ja toimiessaan aktiivisella työn kehittämisen otteella omassa työssään (Stewart, McNult, Griffin & Fitzpatrick 2010, 27; Montani ym. 2015, 2138). Uhka hoitajapulasta on kansainvälinen, hoitajien keski-ikä nousee useassa maassa ja näin ollen työurien pidentäminen on tärkeää. Voimaantuminen ja voimaannuttava johtaminen yleensä lisää sitoutuneisuutta työhön ja näin olleen viivästyttää ajatuksia eläkkeelle siirtymisestä. Henkilöstön säilyminen työhön motivoituneena, työtyytyväisyys ja työurien jatkuminen ovat tulevaisuutena yhteiskunnallisesti ajatellen olennaisia tekijöitä, tähän on mahdollista päästä voimaannuttavan johtamisen avulla. (Donahue ym. 2008, 2; Cziraki & Laschinger 2015, 10, 20.)

Hoitotyön johtamisen kehittäminen on tärkeää terveydenhuollon tulevaisuuden kannalta ja voimaannuttamista tulee kouluttaa esimiehille (Laschinger ym. 2011; 877; MacPhee ym. 2011, 160, 167; Laschinger, Wong, & Grau 2013; 542; Bish, Kenny & Nay 2014, 35). Jotta saadaan tietoa, millä keinoin henkilöstön voimaannuttamista on mahdollista saavuttaa, tukea ja kehittää, tarvitaan tutkimuksia ja siihen tämä opinnäytetyö osaltaan pyrkii vastaamaan. Tutkimus antaa tietopohjaa jatkoon esimiesten kouluttamiselle. Itse esimiehenä toimiessa aiheita pohtii myös oman työn kannalta ja näin ollen aiheesta saatava tietämys toivottavasti myös kehittää omaa toimintaa.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyö on osa laajemmasta Tampereen ammattikorkeakoulun tutkimuksesta, jossa tarkastellaan terveydenhuollon hoitotyön esimiesten osaamisen ja voimaannuttavan johtamisen sekä ristiriitojen hallinnan toteutumista ja tulevaisuuden haasteita. Tutkimustiimiä johtaa HTT Hannele Laaksonen ja tutkimusta on toteuttamassa Tampereen ammattikorkeakoulun yamk-opiskelijoita. Tutkimus kohdistuu perusterveydenhuollon ylihoitajiin, kotihoidon lähiesimiehiin sekä yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen yksiköiden ylihoitajiin, osastonhoitajiin ja apulaisosastonhoitajiin. (Laaksonen 2016, 4.)

Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa voimaannuttavan johtamisen toteutumista sekä siinä käytettäviä keinoja perusterveydenhuollon johdossa ja tutkia, miten esimiehen oma voimaantuminen vaikuttaa hänen voimaannuttavan johtamisen keinojen käyttöön.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaiset voimaannuttavan johtamisen keinot ovat perusterveydenhuollon ylihoitajilla ja hoitotyön johtajilla käytössä?
2. Miten voimaannuttavaa johtamista voidaan kehittää esimiestyössä?
3. Minkälainen yhteys esimiehen omalla voimaantumisella on hänen käyttämiinsä voimaannuttavan johtamisen keinoihin?

Tavoitteena on saada kattavasti tietoa hoitotyön johdon voimaannuttavan johtamisen osaamisesta, keinoista ja haasteista sekä saada näin pohjaa mm. esimiesten sisäiselle täydennyskoulutukselle sekä laajemmin johtamiskoulutuksien suunnitteluun. Koko hankkeen tulosten pohjalta on tarkoituksena suunnitella laaja terveydenhuollon esimiesten kehittämishanke.

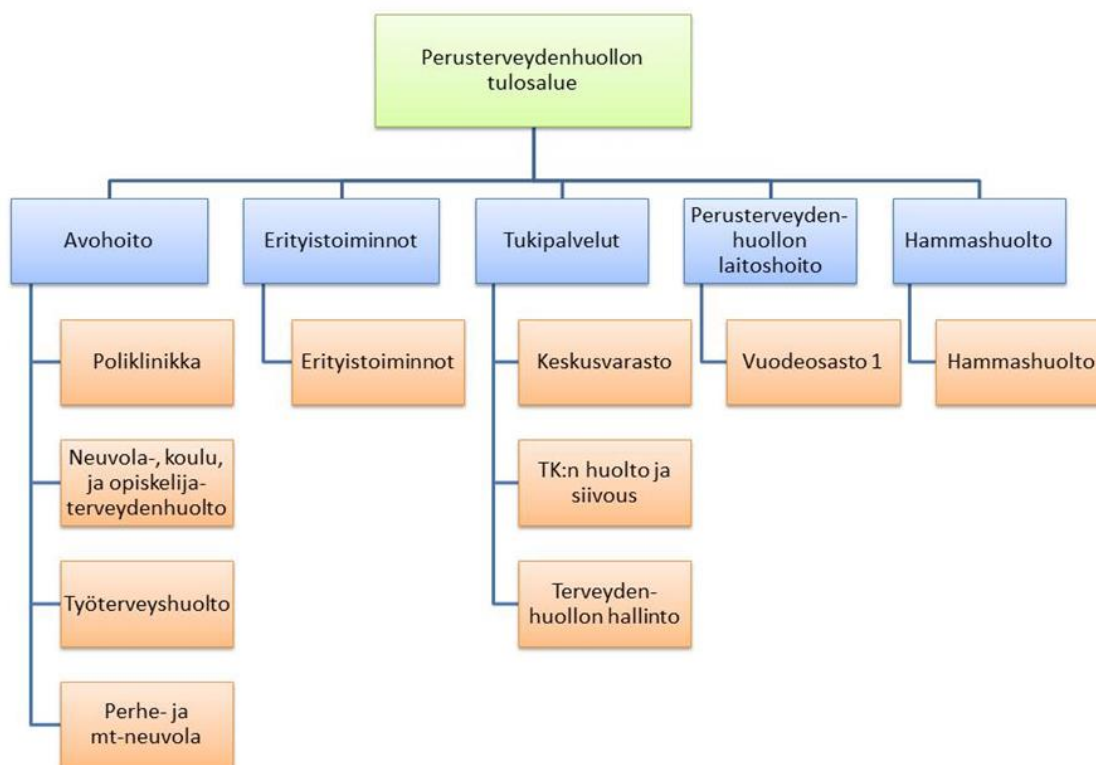
### 3 PERUSTERVEYDENHUOLTO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

#### 3.1 Perusterveydenhuolto

Suomen nykyinen terveydenhuollon rakenne pohjaa 1972 luvun kansanterveyslakiin ja perusterveydenhuoltoa voidaan kutsua yhä edelleen myös kansanterveystyöksi (Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326). Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän perustana toimii valtion tukema kunnallinen sosiaali- ja terveydenhuolto, osa julkisen sektorin palveluista tuotetaan myös yksityisten yritysten toimesta (Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut 2017). Vuonna 2017 Suomessa on 311 kuntaa (Valtiovarainministeriö 2017). Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista kunnat tai kuntayhtymät tuottavat tällä hetkellä suurimman osan, lisäksi toimivat mm. sairaanhoitopiirit ja yksityiset toimijat (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017).

Terveydenhuoltolaki (30.12.2010/1326) määrittelee perusterveydenhuollon sisällöksi väestön terveydentilan seurannan ja terveyden edistämistoimet, avosairaanhoidon, kotihoidon, suun terveydenhuollon, lääkinnällisen kuntoutuksen, työterveyshuollon ja ympäristöterveydenhuollon sekä päivystyksen, mielenterveystyön ja päihdetyön siltä osin kuin niitä ei järjestetä sosiaalihuollon tai erikoissairaanhoidon toimesta. Perusterveydenhuollon kenttä on siis laaja sisältäen sekä avohuollon terveydenhuollon ja sairaanhoidon palvelut, että myös osastopalvelut. Maantieteelliset erot mm. asutuksen tiheydessä tuovat eroja perusterveydenhuollon järjestämiseen, sillä pitkät välimatkat harvaan asutuilla alueilla luovat erilaisen toimintaympäristön kuin kasvukeskukset. Usein myös väestörakenne on erilainen ja tuo oman huomioitavan tekijänsä perusterveydenhuollon kenttään. Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä ovat perusterveydenhuollon ylihoitajat ja hoitotyön johtajat koko maan alueella 301 kunnassa (Saloniemi 2016, 31). Perusterveydenhuollon rakenteet voivat vaihdella jonkin verran kunnasta riippuen. Tässä on esimerkiksi otettu 10 000 asukkaan Lapinlahden kunta, missä palvelut on jaettu kuvion 1 osoittamalla tavalla avo- ja laitoshoitoon (kuvio 1).





KUVIO 1. Lapinlahden kunnan perusterveydenhuollon organisaatio (Lapinlahden kunta 2017)

Palvelut Lapinlahdella on jaettu avo- ja laitoshoidoon, hammashuoltoon, erityistoimintoihin sekä tukipalveluihin (kuvio 1).

### 3.2 Johtaminen perusterveyshuollossa

Koska sosiaali- ja terveydenhuollon kulut ovat merkittävässä roolissa kuntien ja kuntayhtymien kokonaismenoista, on toimintojen johtaminen siellä keskeisessä roolissa. Vuonna 2016 noin puolet kuntien menoista kohdistui sosiaali- ja terveystoimeen. (Jylhäsaari 2009, 25; Viinikainen 2015, 13; Nybondas-Kangas, Pakarinen, Heiskanen, Hoti, Juutinen, Paakkonen, Ruskoaho & Hakonen 2017, 26.) Kunnilla on siis päätävävalta terveystoimen organisoimisessa ja terveydenhuollon johtamisella on huomattava merkitys kunnan talouteen. Erilaiset johtamiskulttuurit ja opit ovat heijastuneet myös terveydenhuollon johtamiseen eri aikakausina. Johtamisoppien pohjana on usein jako ihmisten johtamiseen (leadership) tai asioiden johtamiseen (management). Ihmisten johtaminen kattaa nimenomaan henkilöstöjohtamisen, vaikuttamisen ja viestinnän. Asioiden johtamisessa korostuu tavoitteiden ja suunnitelmien toteuttaminen ja toteutuminen suunnitel-

lulla tavalla. Onnistunut johtaminen muodostuu erilaisten johtamisoppien lisäksi johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja taidoista, mutta myös ympäristöstä ja alaistaidoista. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 25, 27.)

Isoissa perusterveydenhuollon yksiköissä työskentelee yleensä useita eri ammattiryhmien edustajia, joiden työhön liittyy usein melko suuri itsemääräämisoikeus, muodostuneita alakulttuureita ja pitkällä aikavälillä syntyneistä, laillisena pidettyjä vallankäytön muotoja. Nämä kaikki haastavat johtamista. Myös eri ammattialojen taustalla vaikuttavat vahvat ammattijärjestöt, muun muassa Tehy, jotka osaltaan vaikuttavat työn tekemisen ehtoihin. Johtamiseen perusterveydenhuollossa vaikuttaa usein myös kunnallinen päätöksenteko: poliittiset päätökset ja viranhaltijoiden näkemykset saattavat olla eriävät. (Jylhäsaari 2009, 29; Reikko ym. 2010, 22; Hietamäki 2013, 26.)

Johtaminen terveydenhuollossa voidaan kuvata jakautuvan kolmeen eri tekijään: poliittisten päätösten valmisteluun ja toimeenpanoon, hallinnollisuuteen eli organisaation sääntöjen noudattamiseen ja erilaiseen hallinnolliseen toimintaan sekä kolmantena ammatilliseen senioriteettiin tarkoittaen, että johtaja on tai hänen tulee olla alaistaan parempi asiantuntija alaisen työn sisällön suhteen. Tämä osaltaan on yhteydessä siihen, että lääkärit johtavat lääkäreitä ja ylihoitajat hoitotyötä. Tätä mallia kutsutaan kaksilinjaorganisaatioksi. Tämä kaksijakoisuus usein häiritsee esimerkiksi tiedonkulkua, yhteisten toimintatapojen sopimista ja kehittämistä. Myös lääkäriliitto Suomessa on hiljattain ottanut kantaa lääkäreiden johtamiseen. Liiton suositus on, että lääkäreiden esimiehenä tulee olla lääkäri, jolla on riittävä osaaminen johtamisesta. (Tuomiranta 2002, 43; Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 9; Huotari 2009, 74–75; Suomen Lääkäriliitto 2014.)

Terveydenhuolto on hyvin henkilöstövaltainen ala, jolloin henkilöstöjohtamisen rooli korostuu. Ala on myös hyvin naisvaltainen niin johdoltaan kuin henkilöstöltään, alan henkilöstöstä 80 % on naisia. Kunta-alan suurimmat ammattiryhmät ovat sosiaali- ja terveydenhuollossa, yleisimmät ammattinimikkeet kunnilla ovat sairaanhoitaja, perushoitaja ja lähihoitaja. Näillä nimikkeillä työskenteli kunnissa 2016 vuonna yhteensä 79 000 henkilöä. Alaa koskettaa vahvasti myös sukupolven vaihdos erityisesti perusterveydenhuollon johdossa. Alan keski-ikä on 46 vuotta. Alan johtamista haastaa niin ikään väestön yleinen ikääntyminen ja suurelta osin vuorotyö sekä melko matala palkkataso. Koulutetusta henkilökunnasta saattaa tulla pula ja lisäksi ala on niin rakenteil-

taan kuin myös toiminnoiltaan jatkuvassa muutoksessa muun muassa hoitomenetelmien kehittymisen näkökulmasta. (Viitanen ym. 2007, 9, 19; Jylhäsaari 2009, 29; Hietamäki 2013, 15; Viinikainen 2015, 13; Nybondas-Kangas ym. 2017, 7, 21–22; 27, 30.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman eli Kaste-ohjelman tavoitteena vuosina 2012–2015 oli paitsi kaventaa terveyseroja myös edistää sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita mm. turvaamalla johtamisen keinoin toimivat palvelut sekä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Ohjelmassa nostettiin esiin muun muassa muutosjohtamisen kehittäminen sekä hyvän johtamisen laatukriteerien kehittäminen. Nämä luotiin yhdessä kuntien edustajien ja Työterveyslaitoksen kanssa Johtamisen kehittämisverkostossa. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma 2016.) Kriteerit ovat tarkoitettu nimenomaan julkisen sektorin johtamistyön kehittämiseen. Kriteeristön osat ovat luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittäminen sekä uudistuminen ja osallisuus. (Risikko 2014.)

Jotta terveydenhuollossa olisi jatkossa hyvinvoiva henkilöstö, johtamiseen tulee panostaa, erityisesti sen merkitys korostuu muutostilanteissa. Keskeisiä tekijöitä perusterveydenhuollon johtamisessa ovat riittävien resurssien turvaaminen, rohkeus puuttua ongelmiin sekä olla läsnä ja tarvittaessa käytettävissä oleva johtaja. (Hietamäki 2013, 59.) Voimaantumisen aikaansaaminen henkilöstön keskuudessa on tärkeää, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus puolestaan voimaannuttaa asiakkaita/ potilaita. Tällä turvataan laadukas hoito ja hyvä potilasturvallisuus. (Asiri ym. 2016, 2.) Hoitotyön esimiehen tehtävänä on luoda sellainen toimintakulttuuri, jossa ydintehtävän suorittaminen on mahdollista ja se myös voimaannuttaa henkilöstöä sekä kannustaa henkilöstöä ammattitaitonsa ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Tämä puolestaan tukee henkilöstön hyvinvointia. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009, 38.)

## 4 VOIMAANTUMINEN JA VOIMAANNUTTAVA JOHTAMINEN

### 4.1 Mitä voimaantuminen on?

Voimaantumisella tarkoitetaan joko prosessia, jossa henkilö saa ammennettua voimaa itselleen sen hetkiseen tilanteeseensa tai saavutettua tulosta. Tavoite on ihmisen oman voiman kehittyminen ja tätä myötä henkilön hyvinvoinnin vahvistuminen. (Siitonen 1999, 87, 93; Mahlakaarto 2010, 25.) Voimaantuneelle syntyy kokemus hänen arvostamisestaan, pystyvyydestään ja keinoista löytää omat voimavaransa, jonka myötä hänelle syntyy voimaantumisen kokemus (Eronen 2011, 71). Tässä opinnäytetyössä voimaantumisella tarkoitetaan prosessia, jonka myötä henkilö löytää omat voimavaransa.

Voimaantuminen on yksi suomen kielen vastine termille *empowerment*. Aiemmissa tutkimuksissa *empowerment*-termin suomennoksessa on käytetty runkona joko sanaa valta (valtaistaminen, valtaistuminen) tai voima (voimaannuttaminen, voimaantuminen, voimistuminen). On myös esitetty, että *empowerment*-termin *power* kuvaisi energisoitumista ja tämän avulla pyritäisiin energisoimaan eli antamaan voimaa esim. kuuliijoille tai koulutuksessa oleville. (Siitonen 1999, 84.) Empowermentin voidaan kuvata antavan yksilölle tai yhteisölle valtaa tai oikeuden toimia. Sen voidaan myös kuvata tekevän kykeneväksi johonkin. (Mattila 2008, 28.) Uudemmissa tutkimuksissa käytetään myös suomennoksia itsevoimaistaminen tai omavoimaistaminen (Mattila 2008, 30; Rautio 2015, 46).

Voimaantumista on tarkasteltu erilaisista lähtökohdista ja erilaisiin teorioihin pohjautuen ja tämä on osaltaan vaikuttanut, että termiä on määritelty eri tavoin (Siitonen 1999, 84; Suominen 2011, 95; Rautio 2015, 45). Voimaantumis-termin juuret ovat sosiaaliteoriassa, jolloin pyrittiin mm. kohentamaan sorrettujen väestöryhmien olosuhteita, organisaatioteorioissa, joissa tavoitteena oli yhteisöllisyyden ja osallisuuden lisääminen sekä sosiaalipsykologisissa teorioissa, joissa keskityttiin yksilön kehittymiseen (Mahlakaarto 2010, 25). Voimaantuminen-termi tuli yleisemmäksi 1980-luvulla useiden hyvinvointia käsittelevien hankkeiden myötä (Siitonen 1999, 84). Yhä edelleenkin termiä ei koeta kuvattavan tarkasti vaan termiä ymmärretään ja kuvataan eri tavoin (Siitonen 1999, 84; Laaksonen 2008, 19; Mattila 2008, 25; Mahlakaarto 2010, 25; Suominen 2011, 95). Voimaantumista on viime vuosikymmeninä tutkittu paljon nimenomaan hoitotieteissä.

Kansainvälisesti aihetta hoitoyössä on tutkittu paljon mm. Kanadassa, tämä tuli esiin kirjallisuuskatsauksen myötä (liite 1).

Suomessa Eronen on väitöskirjassaan *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa* kuvannut asiaa monipuolisesti ja laajasti poikkeuksellisesti poliisilaitoksessa (Eronen 2011). Voimaannuttamista on pyrkinyt Suomessa määrittelemään mm. Siitonen 1990-luvun lopulla (1999) ja hänen määritelmiinsä viitataan monessa sen jälkeen tehdyssä tutkimuksessa (Laaksonen 2008, 28; Mattila 2008, 30; Mahlakaarto 2010, 25; Rautio 2015, 47). Mattila (2008) on väitöskirjassaan tutkinut voimaantumista sosiaali- ja terveysalalla, kuten myös Laaksonen (2008) omassa väitöskirjassaan tutki voimaantumista dementiayksikössä. Jyväskylän yliopistosta on valmistunut useita aihetta käsitteleviä tai sivuavia väitöskirjoja. Mahlakaarron (2010) väitöskirja tutki identiteetin rakentumista voimaantumisen kehitysohjelmassa. Hiltunen (2015) tutki voimaantumista puolestaan äitiyden näkökulmasta omassa väitöskirjassaan ja Raution (2015) väitöskirja käsittelee voimaantumista osana sisäistä vahvistumista. Termi on vakiinnuttanut asemansa niin hoitotieteisiin, sosiaaalialalle, psykologiaan kuin myös talous- ja yhteiskuntatieteisiin (Järvinen 2009, 9; Rautio 2015, 45).

Kansainvälisessä kirjallisuudessa erotellaan usein psykologinen ja rakenteellinen voimaantuminen, kotimaisissa tutkimuksissa sen sijaan puhutaan enemmän pelkästään voimaantumisesta. Psykologisella voimaantumisella kuvataan oman kontrollin tunnetta sekä tietoisuutta omasta ympäristöstä (Siitonen 1999, 87). Psykologinen voimaantuminen on jaettu neljään osioon; työn merkitys yksilölle suhteessa omiin arvoihin ja uskomuksiin, pystyvyyden tunne eli luottamus omiin kykyihin suoriutua työstä, itsemääräämisoikeus suhteessa työtehtäviin ja siinä tarvittaviin panoksiin sekä mahdollisuus vaikuttaa työtä koskevaan päätöksiin. (Spreitzer 1995, 1443–1444; Laschinger, Nosko, Wilk & Finegan 2014, 1617.)

Rakenteellista voimaantumista on kuvannut mm. Kanter 1977. Organisaation rakenteelliset tekijät eli mahdollisuudet ja edellytykset tiedonsaannille, tarvittavalle tuelle, riittäville resursseille sekä mahdollisuudet oppimiselle ja kehittymiselle luovat ympäristön joka mahdollistaa voimaantumisen. (Kanter 1977; Laschinger ym. 2013, 1617; Cziraki & Laschinger 2015, 12.) Voimaannuttaviin rakenteisiin sisältyy myös mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, luottamus henkilöstöä kohtaan, mahdollisuus luoda ympä-

ristö, jossa ei ole turhia rajoitteita sekä mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet (Cziraki & Laschinger 2015, 19).

Psykologinen voimaantuminen kohdistuu siis henkilön oman pystyvyyden tunteen vahvistamiseen, kun taas rakenteellinen voimaantuminen lähtee enemmän ulkoisista tekijöistä, joiden ollessa kunnossa mahdollisuus voimaantua työstä ja työssä kasvaa. Rakenteellinen voimaantuminen on usein psykologisen voimaantumisen taustalla tai ennakoisita (Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk 2011, 260). Psykologinen voimaantuminen vaikuttaa käytökseen, voimaantuneena työ sujuu tehokkaammin ja jatkuva kehittämisen ajattelutapa on osa työtapaa (Montani ym. 2015, 2138). Voimaantuminen ei ole siis pelkästään psykologinen tunne, vaan pitää sisällään konkreettisia keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä (Laaksonen & Ollila 2017, 256). Tutkimuksiin pohjautuen voidaan todeta, että voiman täytyy kasvaa ihmisestä itsestään, siihen tarvitaan henkilöltä itseltään kumpuava selkeä identiteetti. Toinen voi vain auttaa prosessissa esimerkiksi luomalla olosuhteet sellaisiksi, jotka auttavat ja mahdollistavat voimaantumista. Voidakseen voimaantua pitää itse olla myös voimaantunut. (Spreitzer 1995, 1444; Siitonen 1999, 87, 93; Hiltunen 2015, 39; Rautio 2015, 48; Laaksonen & Ollila 2017, 255.)

Tämän opinnäytetyön lähteinä toimineissa tutkimuksissa on pääosin pohdittu yksilön voimaantumista. Voimaantumisen erilaiset tarkastelut ja mallit eivät ole toisiaan pois rajaavia, vaikka painotus onkin erilainen. Taustalla kaikissa on kuitenkin työssä voimavaraletäinen -ajattelu. (Jahnukainen 2011, 7.) Yksilön voimaantuminen rakentuu koko yhteisön voimaantuttavien tekijöiden sekä yhteisöllisten voimavarojen tuloksena. Voimaantuminen tapahtuu molempiin suuntiin vastavuoroisena tapahtumana yksilön ja yhteisön välillä, pidemmällä voimaantumisprosessissa olevat tukevat muiden jäsenten voimaantumisprosessia. Voimaantuminen ei myöskään ole pysyvä olotila, vaan koko ajan muutoksessa oleva prosessi. Näin ollen työyhteisössä on aina eri vaiheessa prosessia olevia jäseniä. Muutokset sosiaalisessa ympäristössä, esimerkiksi työyhteisössä, eivät kuitenkaan automaattisesti saa aikaan yksilöiden voimaantumista, sillä ensimmäinen askel voimaantumisessa on aina mentaalinen muutos yksilössä ja itsensä ehjäksi kokonaisuudeksi tunteminen. (Mahlakaarto 2010, 29, 32.)

## 4.2 Voimaannuttava johtaminen ja sen keinot

Voimaantumisen edistämiseksi esimiehen tulee poistaa voimaantumista estäviä tai hidastavia tekijöitä sekä puolestaan vaalia voimaantumista tukevaa työympäristöä luomalla olosuhteet sellaisiksi, että niissä on mahdollisuus kokea pystyvyyttä, itsemääräämisoikeutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Taustalla vaikuttavat arvotekijät; luottamus, arvostus, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja itseohjautuvuus. Voimaantunut ja vahvan itsetunnon omaava esimies voi voimaannuttaa toisia, tukea yksilöitä ja työyhteisöä löytämään esimerkiksi luovuuden avulla uudenlaisia työskentelytapoja ja sallia näin itseohjautuvuutta. Esimiehen toiminnalla on mahdollista muokata yhteisön toimintamalleja ja pidemmällä aikajänteellä myös koko organisaatiokulttuuria. Tärkeää on hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja sen siirtymisestä huolehtiminen. (Siitonen 1999, 95; Laaksonen 2008, 66; Laschinger ym. 2011, 879; Cziraki & Laschinger 2015, 12; Montani ym. 2015, 2130; 2138; Laaksonen & Ollila 2017, 41, 250.)

Voimaannuttava johtaminen lähtee henkilöstöstä, tarkoittaen sen voimavarojen lisäämistä ja kehittämistä, kasvattamista vastuuseen ja itseohjautuvuuteen. Olemalla avoin ja rehellinen toisille, vaatimalla osallistumista tärkeisiin päätöksiin ja käyttämään eettistä arviointia, hoitotyön esimies rakentaa positiivista ja luottamuksellista yhteistyötä, erityisesti tämän merkitys korostuu nuorten, vasta-valmistuneiden hoitajien kohdalla. (Read & Laschinger 2015, 1618.) Voimaannuttavan johtamisen tavoitteena on vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstön kesken sekä tukea avoimeen kommunikointiin, ennakkoluulottomiin pohdintoihin työn sujuvuudesta sekä rohkaista ja tukea yksilöitä uskomaan itseensä (Eronen 2011, 115). Tilanteissa, jossa tarvitaan nopeita päätöksiä, esimerkiksi akuuttisairaanhoidossa, ja jossa työtä tekevät vähemmän kokemusta omaavat ihmiset, voimaannuttavan johtamisen sijaan saattaa kuitenkin paremmin toimia autoritaarinen johtamistyyli, jolloin esimies antaa ohjeet, joita tiimi toteuttaa (Ford, K., Menchine, M., Burner, E., Arora, S., Inaba, K., Demetriades, D. & Yersin, B. 2016, 554).

Esimiehen ymmärrys muutosvastarinnasta ja sen vaikutuksesta voimaantumiseen auttaa luomaan oikeanlaisia toimia muutostilanteissa sekä tuo ymmärrystä, että muutosten kohdalla tulee yksilöllisesti miettiä tarvittavat toimenpiteet. Esimiehen voimaannuttava johtamistapa saattaa myös edesauttaa mahdollisen vastarinnan lievenemistä, jonka myötä voimaantuminen voi mahdollistua. (Montani ym. 2015, 2138.)

Hoitotyön esimiesten kouluttaminen voimaantumisen lisää heidän taitojaan voimaantuttaa työyhteisöään (Heather ym. 2011, 879; MacPhee ym. 2011, 167). Esimiesten omasta työhyvinvoinnista ja voimaantumisen tulee huolehtia, sillä voimaantunut esimies jakaa alaisilleen enemmän vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia, hän myös mahdollistaa turvallisemman työskentely-ympäristön (Jahnukainen 2011, 10; MacPhee ym. 2011, 159). Kun työntekijä löytää omat voimavaransa, työtyytyväisyys lisääntyy, työn tuottavuus kasvaa ja mm. hoitotyön laatu paranee. Hoitajien kokemalla voimaantumisella on todettu olevan selkeä yhteys myös potilaiden kokemaan tyytyväisyyteen. (Donahue ym. 2008, 2; Eronen 2011, 102, 105; Heather ym. 2011, 879; MacPhee ym. 2011, 159; Kumpulainen 2013, 30–34, 49; Laaksonen & Ollila 2014, 249; Cziraki & Laschinger 2015, 18.)

Työn mielekkyyden edistämällä ja saavutettavissa olevilla tavoitteilla voidaan siis lisätä voimaantumisen astetta, työhyvinvointia sekä työhön sitoutuneisuutta. Hyvinvointivan työyhteisön jäsenillä on yleensä vähemmän poissaoloja. Nämä yhdessä saavat aikaan positiivisena pyörivän kehän; voimistuvat yhteisön jäsenet edistävät toisien voimaantumista ja toimillaan vahvistavat koko työyhteisön voimistumista eteenpäin. Hyvin toteutettu henkilöstöhallinto saa aikaan sitoutuneen henkilöstön ja tämän saavuttavat työyhteisöt todennäköisesti myös säilyttävät vetovoimaisuutensa kilpailussa työvoimasta alalla, sillä sitoutumisella on selvä yhteys työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työssä pysyvyyteen. (Heather ym. 2011, 879; Eronen 2011, 114–115; MacPhee ym. 2011, 167; Jääskeläinen 2013, 11.)

#### **4.2.1 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet**

Työyhteisön henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä muodostavat voimaantumista edistävän kokonaisuuden. Voimaantumista töissä lisää mahdollisuus osallistua päätöksentekoon työtä koskevista asioista, vaikuttaa työtapojen valintaan, jotta ne olisivat tarkoituksenmukaiset sekä mahdollisuus käyttää vaikutusvaltaa työtä koskevista asioista. (Spreitzer 1995, 1443; Mahlakaarto 2010, 28; MacPhee ym. 2011, 160; Montani ym. 2015, 2130.) Voimaantumisen taustalla on ajatus, että paras tietämys työtehtävien suorittamisesta on työtä tekevällä henkilöstöllä ja siksi heidän äänensä kuuleminen ja heidän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ovat merkittävässä roolissa voimaantumisessa (Laaksonen 2008, 18; Laaksonen & Ollila 2017, 249). Esimiehen yksi tehtävä



onkin jakaa tietoa sekä motivoida henkilöstöään ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon, suunnitteluun ja kehittämiseen (Soininen 2011, 72).

Lisääntyneiden vaikutusmahdollisuuksien myötä itsemääräämisoikeus ja itseohjautuvuus vahvistuvat. Jotta henkilö kykenee itsenäiseen toimintaan, edellyttää se henkilöltä itseltään riittävää itseluottamusta ja uskoa omaan tekemiseen, jotta päätöksenteko itsenäisesti onnistuu. Nämä tekijät tukevat voimaantumista ja työhyvinvointia. Voimaantuminen mahdollistuu, kun henkilöstöön luotetaan, heidän osaamistaan arvostetaan ja heillä on mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi työnjakoa, työmenetelmiä, työpareja tai omien kykyjen käyttöä koskeviin päätöksiin. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 92; Mahla-kaarto 2010, 28, 31; Jahnukainen 2011, 10; Laaksonen & Ollila 2017, 256.) Myös tietoisuus omista vastuista, päätöksenteko-oikeudesta sekä mahdollisuudesta organisoida ja ajoittaa työtänsä itse tukee voimaantumista. Kyky saada käsiteltäväksi myös ”neuvottelemattomia” asioita sekä rohkeus esittää eriäviä ajatuksia vanhoista toimintatavoista osoittaa ja tukee voimaantuneisuutta. (Laaksonen 2008, 67; Jahnukainen 2011, 11; NORAD 2011, 15; Laaksonen & Ollila 2017, 256.)

#### **4.2.2 Tiedonkulku ja vuorovaikutus**

Monisuuntainen ja avoin tiedonkulku ja kommunikaatio sekä hyvä vuorovaikutus työyhteisön kesken ovat voimannuttavan johtamisen ominaisuuksia. Avoin viestintä työyhteisössä tarkoittaa ajatusten ja tiedon jakamista koko yhteisön kesken, jossa jokaisella on mahdollisuus osallistua, jokainen kuuntelee muiden näkemyksiä ja jokainen tulee kuulluksi. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 202, 211; Laaksonen & Ollila 2017, 256.) Voimaantumisen näkökulmasta riittävällä tiedonsaannilla tarkoitetaan tiedon saamista mm. organisaation tai yrityksen tavoitteista, päämääristä ja arvoista. Tiedon saaminen myös päivittäisistä arjen asioista on tärkeää ja edistää voimaantuneisuutta ja työn sujumista. Tiedon kulku yhdistyy vahvasti osallisuuden ja turvallisuuden kokemukseen; hyvällä tiedonkululla mahdollistetaan, että jokainen tietää oman roolinsa ja sen merkityksen työyhteisön jäsenenä sekä tietää työyhteisön ajantasaisen tilanteen asioiden tilasta. Matala hierarkkinen organisaatio mahdollistaa tehokkaan viestinnän, mikä osaltaan helpottaa voimaantumista. (Kanter 1977; Bish ym. 2014, 30; Laschinger ym. 2014, 1617; Cziraki & Laschinger 2015, 12, 18.)

Vuorovaikutus ja demokraattinen osallistuminen lisäävät ja tukevat voimaantuneisuutta. Avoimen yhteisen keskustelun avulla luotetaan toisiin, hyväksytään jokainen ja myös erilaiset ajatukset, arvostetaan toisia ja mahdollistetaan innovatiivinen ajattelu kulloisesakin tilanteessa ja näin työyhteisön kautta tuetaan yksilön voimaantumista. Keskustelussa ollaan tasavertaisia, kukaan ei ole toista ylempänä. Yksikön struktuurit, kuten päivittäiset kierrokset, neuvottelut ja palaverit edistävät välitöntä vuorovaikutusta ja tarjoavat mahdollisuuden jokaiselle tuoda esiin omat mielipiteensä. Yhteiset säännölliset palaverit ovat paikka, mihin on jokaisella mahdollisuus tuoda asioita käsiteltäväksi ja missä yhteiset päätökset tehdään. Asioiden yhteinen käsittely vahvistaa työn merkityksellisyyttä, auttaa saavuttamaan tavoitteita ja tukee tiedonkulkua. (Siitonen 1999, 129; Mahlakaarto 2010, 29, 31; Cziraki & Laschinger 2015, 18.)

Voimaantuneessa työyhteisössä henkilöstön sitoutuminen vahvistuu selkeän tehtävänjaon myötä, myös tämä edellyttää hyvää tiedonkulkua. Voimaannuttava ilmapiiri mahdollistaa itsenäisiä päätöksiä ja tähän liittyvää innovointia, joskus nopeitakin ratkaisuja oikeaksi koetusta sen hetkisestä toimintatavasta. Voimaannuttava ilmapiiri hyväksyy ja kunnioittaa erilaisuutta niin ulkoisissa ominaisuuksissa kuin mielipiteissä, tämä yhdistyy arvostamiseen ja välittämiseen. Yhteisissä palavereissa tulee kaikilla olla mahdollisuus ja uskallus tuoda esiin omat mielipiteensä, kokea osallisuuden tunnetta työyhteisöön. Voimaannuttava esimies kuuntelee alaisiaan ja välittää niistä, tarttuu havaittuihin epäkohtiin, on heidän käytettävissään aina tarpeen mukaan ja antaa heille aikaansa mahdollistaen avoimen vuorovaikutuksen. Tasa-arvoinen kohtelu ja toimiminen ovat voimaannuttavan johtamisen kulmakivi, mutta toisaalta on hyvä huomioida, että esimerkiksi työtehtävien jakaminen henkilöstön voimavarojen, pystyvyyden ja osaamisen mukaan on myös voimaannuttamisessa olennaista. (Laaksonen 2008, 66, 71,79; Järvinen 2009,14; Cziraki & Laschinger 2015, 18.)

#### **4.2.3 Palaute, luottamus ja arvostus**

Esimiehen velvollisuus ja oikeus on antaa palautetta, parhaimmillaan työyhteisön jäsenet antavat palautetta myös toisilleen tai pyytävät palautetta. Palaute voi olla sanallista tai sanatonta, sanattomat eleet ja ilmeet tulkitaan usein voimakkaampana viestinä niiden aitouden vuoksi. Voimaannuttavassa työyhteisössä palautteen antaminen voidaan pitää kohtaamistilanteena, jossa välitetään ja käsitellään eri osapuolten käyttäytymistä tai te-

kemistä. Parhaimmillaan päästään tilanteeseen, jossa opitaan palautteen antamista ja vastaanottamista ja näin saadaan luotua rakentava palauteprosessi, joka koetaan turvallisena ympäristönä toimia ja palautetilanteet oppimistapahtumina tasavertaisten henkilöiden kesken. Kielteinen palaute hyväksytään paremmin, jos se tulee luotettavalta taholta, jos sen sanoma vaikuttaa objektiiviselta tai jos sen tueksi esitetään joitakin dokumentteja. Kielteinen palaute voi aiheuttaa vahvan reaktion, ellei sitä keskustella samalla auki. Palautteen antamisen ajoitus on tärkeää, tässä tarvitaan ymmärrystä. Oman työpanoksen ja saadun palautteen välinen epäsuhta voi edistää työuupumuksen syntymistä, tähän liittyen oikeudenmukainen palkkiojärjestelmä ja onnistumisista palkitseminen on tärkeä voimaantumiseen yhdistyvä tekijä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 103–106, 111–114; Järvinen 2009, 14; Siitonen 2011, 78; Jalonen & Lampi 2012, 160; Asiri ym. 2016, 6.)

Jalonen käyttää kirjassaan Menestyksen pelikirja termiä *tuleute*. Se pohjaa termin ”feed forward” vastakkaisena palaute-termin sanalle ”feedback”. Tuleute tarkoittaa tulevaisuuteen suuntautunutta palautetta, jossa esimerkiksi opastetaan oikeaan tekniikkaan sen sijaan, että palattaisiin mielikuvissa aiempaan, ei-toivottuun tekemisen tapaan. (Jalonen & Lampi 2012, 168.) Tämä yhdistyy mielikuvaharjoitteluun vahvasti; ei ole mielekästä lähteä kertaamaan ajatuksissa toimintaa, johon muutosta toivotaan vaan suunnataan ajatus suoraan jo toivottuun keinoon tai tapaan.

Luottamus on keskeinen arvo voimistavassa johtamisessa ja sen tulee toimia kaikkien työyhteisön osapuolten kesken joka suuntaan. Se saa aikaan yksilöissä hyvää mieltä, vastuullisuutta, vahvempaa itsetuntoa sekä rohkeutta. Luottamuksen syntymiseksi tekojen ja suullisen viestinnän tulee olla samansuuntaista ja toiminnan täytyy olla johdonmukaista ja selkeää. Luottamuksen syntymistä edistää hyvä tiedonkulku ja avoin keskustelu. (Siitonen 1999, 77; Laaksonen 2008, 55, 71.) Luottamuksen avulla on mahdollisuus tukea sitoutuneisuuden, aloitteellisuuden ja motivaation vahvistumista sekä luoda ilmapiiriä, joka mahdollistaa riskien ottamisen, kokeilun ja innovatiivisuuden. Luottamus henkilöstöön vähentää autoritaarisen johtamisen ja valvonnan tarvetta. Vastuuta ja valtaa pystytään jakamaan ja mahdollistetaan edellytykset henkilöstön tuottavuuden ja itseohjautuvuuden kasvulle. Czirakin ja Laschingerin julkaisemassa tutkimuksessa eniten käytössä oleva voimaannuttavan johtamisen keino oli luottamuksen ilmaisu henkilöstöä kohtaan. Vähiten puolestaan oli käytössä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 83; Laaksonen 2008, 27–28; Eronen 2011, 70; Cziraki & Laschinger 2015, 12; Laaksonen & Ollila 2017, 246, 248.)

Arvostus on olennainen voimaannuttamista edistävä tekijä. Ihmisen on mahdollisuus voimaantua ympäristössä, jossa on arvostava ja hyväksyvä ilmapiiri. Arvostuksen tarvetta kuvataan rajoittamattomaksi eli ei voi arvostaa liikaa. Arvostus on henkilökohtaista, jokaista työntekijää kohtaan kohdentuvaa arvostusta sekä ammatillista arvostusta, niin esimiehen taholta kuin työntekijöiden toisiaan kohden osoittamana. Arvostus näytetään myös kunnioittamisena henkilöltä tulevia ajatuksia ja ideoita kohtaan. Kehityskeskustelu on yksi arvostusta osoittava tekijä. Kehityskeskustelulle varattu aika on vain kyseistä henkilöä varten varattu luottamuksellinen hetki, jossa käydään yhdessä lävitse ennalta sovittuja työhön liittyviä asioita. Ne toimivat keinona auttaa työntekijää tavoitteidensa saavuttamisessa ja yhdistyvät myös vahvasti hiljaisen tiedon siirtymiseen työyhteisössä. Kehityskeskustelujen avulla on myös mahdollisuus viedä työilmapiiriä myönteiseen suuntaan. (Juuti 1992, 37; Siitonen 1999, 72; Poikela 2005, 51; Järvinen 2007, 99; Mahlakaarto 2010, 30; Ruoranen 2011, 47.)

#### **4.2.4 Organisaatiotekijät**

Organisaatiotekijöillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä työpaikan tai organisaation rakenteisiin, työolosuhteisiin ja sovittuihin toimintatapoihin liittyviä tekijöitä. Voimaantunut organisaatio pystyy tarkastelemaan toimintaansa ja toimintaa ohjaavia periaatteitaan myös kriittisesti. Toimintaa ohjaa työpaikan perustehtävän kirkastaminen ja sen rinnalla työpaikan arvot, tavoitteet ja visio sekä näiden pohjalta laadittu strategia tavoitteisiin pääsemiseksi. Rakenteellisen voimaantumisen mukaan mm. riittävät resurssit kohdistuvat niin henkilöresursseihin kuin välineisiin. Riittävät mahdollisuudet oppimiseen ja kasvamiseen pitävät sisällään työn riittävät haasteet, mahdollisuudet kouluttautua, kehittyä ja edetä työssään sekä kehittää työtä. Tuen saamisella tarkoitetaan riittävää opastusta, palautetta ja vertaistukea työyhteisön jäseniltä. (Kanter 1977; Järvinen 2009, 13; Bish ym. 2014, 30; Laschinger ym. 2014, 1617; Cziraki & Laschinger 2015, 12.)

Erityisesti hiljattain valmistuneiden hoitajien kohdalla on tärkeää, että heillä on mahdollisuus saada tarvittavaa tukea, mahdollisuus kysyä ja näin saada luotua heille turvallinen ympäristö työssä kehittymisellensä. Toisaalta Mattila osoitti tutkimuksessaan, että sosi- ja terveysalalla kokemuksiin voimaantumisen yhdistyi keskeneräisyyksien kokeminen kannustavina ja eteenpäin vievänä, jatkuva muutos oli osa arkea työyhteisössä ja

näistä muodostui positiivinen ja iloinen vire työyhteisöön. (Mattila 2008, 121; Read & Laschinger 2015, 1613.)

Toiminta, joka pohjautuu työpaikan sisäistettyihin arvoihin, sitouttaa ja voimaannuttaa työyhteisön jäseniä. Vuosittainen työyhteisön toiminnan tarkastelu ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi ovat osa voimaannuttavaa johtamista. Tarkastelun pohjalta tulee laatia uusi toiminnan suunnitelma, kehittämistoimet ja myös seurata niiden toteutumista. Voimaannuttamista edistää työpaikan kokeminen turvalliseksi ja viihtyisäksi. Turvallisuus yhdistyy fyysiseen kokemukseen turvallisuudesta, turvallisuuden tunteeseen esimerkiksi työsuhteen jatkuvuudesta sekä henkiseen turvallisuuden tilaan, joka vahvistaa avointa viestintää ja rohkeutta olla omanlaisensa. Turvalliseksi koettu ilmapiiri sallii myös erehdykset ja epäonnistumiset. Voimaantumista edistäviä organisaatiotekijöitä ovat myös huomion kiinnittäminen työskentelyolosuhteisiin, työergonomiaan ja työmenetelmien jatkuva kehittäminen. (Siitonen 1999, 74,128; Laaksonen 2008, 79; Järvinen 2009,14).

Oikeudenmukaisuus, säännöt ja niiden mukainen toiminta ovat voimaantumista edistäviä organisaatiotekijöitä. Työpaikalla tulee olla sovittuna yhdessä sovitut työyhteisön säännöt ja toimintatavat niiden noudattamatta jättämisestä. Sääntöjä tulee noudattaa tasapuolisesti kaikkien kohdalla, tämä vahvistaa oikeudenmukaisuuden ja turvallisuuden tunnetta. Henkilöstö voi luottaa tulevansa kohdelluksi ja kuulluksi samalla tavoin samoissa tilanteissa, vaikka he olisivatkin erilaisia tai edustaisivat eriävää mielipidettä. Kokemus epäoikeudenmukaisesta toiminnasta ja johtamisesta johtaa puolestaan helposti kyynisyyden ilmapiiriin. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 92; Laaksonen 2008, 71; Eronen 2011,71; Manka & Manka 2016, 178.)

#### **4.2.5 Osallisuus**

Osallisuudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä henkilöstön kokemusta omasta roolista työyhteisön jäsenenä ja osana perustehtävän suorittamista, oman roolin ja työpanoksen yhteiskunnallisen merkityksen ymmärtämistä ja työn tavoitteiden sisäistämistä. Voimaatuneisuudella on todettu olevan yhteys työhön ja työyhteisöön sitoutuneisuuteen ja ymmärrykseen oman työpanoksen merkityksestä koko työyhteisön kannalta. Voimaannuttavan johtajan tulee varmistaa, että kaikki työyhteisön jäsenet hahmottavat oman

roolinsa työyhteisön tavoitteiden saavuttamisessa ja että kaikilla on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä ja päämääristä. Tätä tukee vahvasti hyvä ja avoin tiedottaminen. Oman työn kokeminen merkitykselliseksi ja oman rollin hahmottaminen on tärkeää kaikille, samoin tietoisuus omasta osaamisesta ja tehokkuudesta luo pohjaa voimaantumiselle. Jos koetaan, että omalla työllä ei ole organisaatiolle merkitystä, laskee se työmotivaatiota ja voi vaikuttaa esimerkiksi hoitotyön laatuun. (Siitonen 1999, 119–120; Laaksonen 2008, 76; Järvinen, 2009, 13; Mahlakaarto 2010, 31; Heather ym. 2011, 885; Jahnukainen 2011, 11; Laaksonen & Ollila 2017, 256.)

Kokemus oman työpanoksen yhteiskunnallisesta merkityksestä ja oman roolin hahmottaminen myös osana koko yhteiskunnan toimintaa ja tavoitteita lisää ja tukee voimaantumista. Yhteiskunnan vallitseva kulttuuri, ilmapiiri ja asenteet voivat kuitenkin myös estää voimaantumista työyhteisöissä. Osallisuuden kokemuksen saavuttaminen vaatii yhteistä keskustelua tavoitteista, päämääristä ja koko työyhteisön roolista osana yhteiskunnan toimintaa. Se edellyttää yhteistyötä, luottamuksellista ilmapiiriä ja vastavuoroisuutta. Yhteisöjen kohdalla usein puhutaan sosiaalisesta pääomasta osana osallisuutta. (Järvinen 2009, 13, 15; Jahnukainen 2011, 11; Rouvinen-Wilenius, Aalto-Kallio, Koskinen-Ollonqvist & Nikula 2011, 66; Montani ym. 2015, 2130.)

### 4.3 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen aihe oli Johtamisen yhteys työntekijöiden voimaantumiseen. Katsaus toteutettiin kuvailevana katsauksena, mukaan otettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimuksia sekä suomalaisista että ulkomaisesta tietokannasta. Katsausta voidaan siis luonnehtia integroivaksi katsaukseksi. Katsaus tehtiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoin. (Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 12–13.) Tutkimuskysymyksenä oli: Mikä on johtamisen yhteys työntekijöiden voimaantumiseen?

Haut tehtiin seuraavista tietokannoista: Medic, CINAHL ja Melinda, joihin päädyttiin testihakujen perusteella. Kirjallisuuskatsausprosessi on kuvattu kuviona liitteessä 2. Kirjallisuuskatsaus osoittaa, että voimaantuminen koetaan hyvin positiivisena ja tärkeänä tekijänä hoitoalalla. Sen koetaan olevan edellytys hyvin toimivalle työyhteisölle ja työssä hyvinvoinnille. Keskeisiä mukaan otetuista tutkimuksista esiin nousevia tuloksia on kuvattu liitteessä 1. Tutkimusten luotettavuus ja laadun arviointi tehtiin osana kirjallisuuskatsausprosessia.

lusuuskatsausta ja kaikki tutkimukset pidettiin luotettavina. Kaikki englanninkieliset artikkelit olivat vertaisarvioituja. Kirjallisuuskatsauksen lähteitä on käytetty tässä työssä teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa.

## 5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista tutkimustapaa selittäen ja kuvaten standardoidulla menetelmällä koottua tietoa ja analysoiden sitä tilastollisin menetelmin. Tämä tutkimus on poikkileikkaustutkimus edustaen tutkimusajankohdan näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 67). Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimusmenetelmä ja siinä selvitetään mm. määrää tai prosenttiosuuksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on tarkoitus kertoittaa, selittää, kuvata, verrata tai ennustaa asioita tai tapahtumia. (Vilkka 2007, 19.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö pilkotaan mitattaviksi osiksi, yleensä kysymyksiksi kyselylomakkeelle. Lomakkeilla koottu aineisto tarkistetaan ja muokataan numeerisesti muotoon, jossa sitä on mahdollista käsitellä tilastollisella ohjelmalla. Aineistoa analysoidaan erilaisin tilastotyökaluin sekä testataan tilastollista merkittävyyttä. Tilastollinen analysointi edellyttää, että aihe tunnetaan, jotta pystytään ymmärtämään ja hakemaan eri asioiden yhteyksiä ja syy-seuraus-suhteita. Asioista, joista tietoa koottaan, käytetään termiä muuttuja. (Vilkka 2007, 14, 106; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140; Ronkainen ym. 2014, 84–85.) Tutkimustulokset esitetään usein taulukkona tai graafisesti sanallisen kuvauksen lisäksi (Vilkka 2007, 136, 138). Näin edetään myös tässä opinnäytetyössä.

### 5.2 Aineiston keräys

Kyselylomakkeena tässä työssä käytettiin Kekäläisen, Ropon ja Saloniemen tekemää kyselylomaketta, joka on rakennettu yhteiseksi kolmen eri kohderyhmän kesken, jotka *Ihmisten ja osaamisen johtamisen tutkimushanke* sisältää. Kyselylomake rakennettiin teoreettisen viitekehyksen mukaan. (Kekäläinen 2016, 34; Roppo 2016, 34; Saloniemi 2016, 28.) Tutkittavat teemat olivat voimaannuttavan johtamisen keinot, ristiriitojen hallinta sekä osaamisen johtaminen (Laaksonen 2016, 4). Näistä kolmesta eri tutkimuskohteesta ja kolmesta eri tutkittavasta aiheesta saadaan yhteensä yhdeksän eri tutkimusaineistoa, joista tämä opinnäytetyö vastaa yhtä osa-aluetta. Lisäksi voidaan tehdä vertailevaa tutkimusta.



Taustatiedot olivat kaikille vastaajaryhmille lähes yhtenevät. Näiden jälkeen kotihoidon esimiehillä oli ensin voimaannuttavaa johtamista käsittelevät kysymykset, perusterveydenhuollon ylihoitajilla ja hoitotyön johtajilla oli ensin ristiriitojen hallintaa koskevat kysymykset ja kuvantamisen esimiehillä oli ensin osaamisen johtamista koskevat kysymykset. (Roppo 2016, 34.) Uhkana usean aihealueen yhdistämisessä oli kyselylomakkeen muodostuminen liian pitkäksi. Tavoitteena voidaan pitää, että kysely tulisi pystyä täydentämään 15 minuutissa. (Heikkilä 2008, 49; Hirsjärvi ym. 2009, 203; Roppo 2016, 34.) Tähän strukturoituun kyselylomakkeeseen rakennettiin voimaantumisen johtamisen keinoja käsittelevään osioon 40 kysymystä, avoimia kysymyksiä ei tähän osa-alueeseen sisällynyt. (liite 3.)

Taustatietoja koottiin kahdeksalla eri kysymyksellä, joilla kartoitettiin ikä, sukupuoli, ammattinimike, koulutus ja valmistumisen ajankohta, työkokemus sosiaali- ja terveysalalla sekä kokemus esimiestyöstä aikana, alaisten määrä sekä maakunta, missä työskentelee. Muutoin oli käytössä monivalintakysymyksiä ja käyttöön valittiin viisiportainen Likertin asteikko. (Roppo 2016, 34; Saloniemi 2016, 29.) Likertin asteikko on järjestysasteikko ja yleinen mielipideväittämissä. Valmiit vaihtoehdot vastauksessa lisäävät mittauksen tarkkuutta ja vertailukelpoisuutta. (Vilkkä 2007, 46–67.) Likertin asteikko on yleensä viisi- tai seitsemänportainen ja siinä on joko nouseva tai laskeva asteikko. Vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, osittain eri mieltä sekä täysin eri meiltä. Kyselyssä on hyvä olla ns. neutraali vaihtoehto, jolloin ei ole pakko valita kumpaakaan kannanottoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 200, 203.) Tässä opinnäyteyössä asteikossa 1 vastasi väittämää Täysin eri mieltä ja 5 väittämää Täysin samaa mieltä. (liite 3.)

Kyselylomake tulee aina testata tai kokeilla (Vilkkä 2007, 78; Hirsjärvi ym. 2009, 204; Ronkainen ym. 2014, 114). Kyselylomake testattiin viiden sosiaalialan palvelupäällikön toimesta. Palautteen mukaan lomaketta vielä muokattiin selventämällä ohjeita ja sanamuotoja väittämien kohdilla. Tämän lisäksi muutaman väittämän järjestystä vaihdettiin. (Kekäläinen 2016, 35; Saloniemi 2016, 38.) Tutkittavan motivoiminen vastaamiseen aloitetaan saatekirjeellä. Tämän vuoksi sen sisältö ja myös visuaalisuus on tärkeää. Saatekirjeessä saadun tiedon mukaan vastaaja tietää, mihin tarkoitukseen hänen antamiaan vastauksiaan käytetään ja voi näin päättää, vastaako kyselyyn. (Vilkkä 2007, 65, 81.) Tutkimushankkeella oli yhteinen saatekirje, jossa ohjeistettiin kyselyyn vastaamisesta, kyselyn tarkoituksesta sekä vastaamisen vapaaehtoisuudesta. Kyselylomake muutettiin

sähköiseksi E-lomakkeeksi ja kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä kokonaisotantana keväällä 2016. (Roppo 2016, 35; Saloniemi 2016, 29, 31.)

Kokonaistutkimuksessa tutkimuskohteena ovat kaikki esimerkiksi tietyn ammattiryhmän edustajat ja näin tuloksena saadaan tietoa koko ammattiryhmää koskien. Sähköinen kysely sopii aineiston keruutavaksi tutkittavien ollessa esim. maantieteellisesti hajallaan tai kun halutaan koota laaja tutkimusaineisto (Vilka 2007, 28; Hirsjärvi ym. 2009, 179, 194). Tämän opinnäytetyön kysely kohdennettiin perusterveydenhuollon ylihoitajille ja hoitotyön johtajille ja heille lähetettiin sähköiseen kyselyyn linkki sähköpostilla. Kysely lähetettiin 279 henkilölle (N=279) 301 kuntaan. Vastaajien tiedot poimittiin kuntien www-sivuilta sekä yhteydenotoilla kuntiin. Vastausaika oli 2 viikkoa, mutta sitä jatkettiin vielä kolmella viikolla alhaisen vastausprosentin vuoksi. (Kekäläinen 2016, 36; Roppo 2016, 35; Saloniemi 2016, 29–31.)

### 5.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusaineiston käsittely tarkoittaa lomakkeilla kerätyn aineiston tarkistamista, tietojen syöttämistä tilasto-ohjelmaan sekä tallentamista muotoon, jossa sitä voidaan tutkia numeraalisesti. Olennaista on myös arvioida aineiston kato ja sen laatu. Tutkijan tulee myös huolehtia, että vastaajien yksityisyydensuoja säilyy. (Vilka 2007, 95, 106–107.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa pyritään kuvaamaan ja esittämään tiivistetysti erilaisin tilastollisin tunnusluvuin (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 69). Määrällisen aineiston analysoinnissa käytettiin apuna tilastollista tietokoneohjelmaa SPSS eli Statistical Package for Social Sciences.

Tämän opinnäytetyön aineisto saatiin valmiina tutkimushankkeen vetäjältä Hannele Laaksoselta. Tutkimuslomake oli rakennettu jo valmistuneiden opinnäytetöiden yhteydessä. Teoriaan pohjautuen voimaannuttavan johtamisen keinoja tutkittaessa aihealueet kyselyssä oli ryhmitelty teemoihin; työhyvinvointi ja työtyytyväisyys (kysymykset 1–13), yhteisön arvomaailma (kysymykset 14–24), ryhmässä toimiminen (kysymykset 25–29), palaute ja palkitseminen (kysymykset 30–34) sekä omana tekijänään voimaannuttava johtaminen (kysymykset 35–40). (Roppo 2016, 34.) Tutkittavaan aiheeseen ja aiheetta käsitteleviin tutkimuksiin perehtymisen jälkeen lomaketta ja kysymysten ryhmittelyä analysoitiin tarkemmin ja päädyttiin siihen, että tutkimuskysymysten ryhmittely

muokattiin uusiksi aihekokonaisuuksiksi. Alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu osa-alueet ja niiden kysymysten numerot. Osa-alueet kokonaisine lauseineen on kuvattu liitteessä 4.

TAULUKKO 1. Voimaannuttavan johtamisen keinot ja niitä kartoittavat kysymykset

VOIMAANNUTTAVAN JOHTAMISEN AIHEKOKONAISSUUS	AIHETTA TUTKIVIEN KYSYMYSTEN NUMEROT
<b>Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet</b>	1, 2, 5, 7, 8, 11
<b>Tiedonkulku ja vuorovaikutus</b>	14, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 27
<b>Palaute, luottamus ja arvostus</b>	17, 20, 21, 30, 31, 32, 33, 34, 40
<b>Organisaatiotekijät</b>	3, 4, 12, 13, 25, 26, 35, 36, 38
<b>Osallisuus</b>	9, 10, 28, 29, 37, 39

Muuttujista jätettiin ulkopuolelle kysymys numero kuusi, ”*Olen itse innostunut työstäni*”, sillä tämän koettiin kuvaavan johtajan omaa voimaantumista. Tähän voitiin näin ollen verrata muita muuttujia ja tutkia, onko johtajan omalla voimaantumisella yhteyttä työssään käyttämiin voimaannuttavan johtamisen keinoihin.

Tämän jälkeen aineisto tarkistettiin havaintomatriisissa ja varmistettiin kunkin muuttujan oikea muoto. Kyselylomaketta käytettiin hyväksi selkiyttämään matriisin rakennetta. Testien valinta määräytyi aineistolähtöisesti. Olennaista on, millä testeillä saadaan esiin vastaukset tutkimuskysymyksiin (Vilka 2007, 119; Hirsjärvi ym. 2009, 224). Tutkimuksessa käytettiin taulukkoja ja graafisia esitysmuotoja, sillä niiden avulla on yleensä visuaalisesti selkeämpää esittää asioita.

Ensin tutkittiin taustamuuttujat käyttäen suoria jakaumia; frekvenssit, keskiarvo ja prosenttijakaumat. Termit on kuvattu taulukossa 2, jossa on kerrottu myös muut tutkimuksessa käytetyt testit.

TAULUKKO 2. Tutkimuksessa käytetyt tilastolliset menetelmät

TILASTOLLINEN MENETELMÄ KÄYTTÖALUE	
<b>Suorat jakaumat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– frekvenssit</li> <li>– keskiarvo</li> <li>– prosenttijakaumat</li> </ul>
<b>Chronbachin alfa-kerroin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mittarin reliabiliteetin mitta</li> <li>– alfan riittävä arvo <math>&gt;0.60</math> -1.00</li> </ul>
<b>Spearmanin järjestyskorrelaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <math>\rho &gt; 0</math> = positiivinen korrelaatio</li> <li>– <math>\rho &lt; 0</math> = negatiivinen korrelaatio</li> <li>– <math>\rho = 0</math> = ei korrelaatiota</li> <li>– Järjestysasteikollisille muuttujille</li> </ul>
<b>Spearmanin korrelaatioarvojen luokittelu</b>	0.80–1.0 erittäin korkea korrelaatio 0.60–0.80 korkea korrelaatio 0.40–0.60 melko korkea korrelaatio 0.30–0.40 kohtuullinen korrelaatio $< 0.30$ heikko korrelaatio
<b>Merkitsevyystaso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ***<math>p = ,000</math> ja <math>,001</math> tilastollisesti erittäin merkitsevä</li> <li>- **<math>p = ,002</math>.....<math>,010</math> tilastollisesti merkitsevä</li> <li>- *<math>p = ,011</math>.....<math>,050</math> tilastollisesti melkein merkitsevä</li> </ul>

Frekvenssi eli esiintymistiheys kuvaa havaintojen lukumäärää jossakin luokassa tai ryhmässä (Nummenmaa ym. 2014, 39). Koska käytössä oleva asteikko oli järjestysasteikollinen, aritmeettinen keskiarvo ei ollut käytössä muiden kuin taustamuuttujien kohdalla. (Vilka 2007, 122.) Muuttujista laskettiin prosentuaalinen jakautuminen eri vastausvaihtoehtoihin. Kehittämiskohteiksi valittiin muuttujat, joista oltiin vähiten samaa mieltä.

Tutkittaessa kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta, miten ne vaikuttavat ja ovat yhteydessä toisiinsa, voidaan käyttää ristiintaulukointia ja/tai korrelaatiokerrointa. Aineistosta voidaan laskea myös kahden kategorisen muuttujan välisiä yhteisjakaumia, jolloin lopputuloksena on kaksiulotteinen frekvenssijakauma. Tästä käytetään nimeä ristiintaulukointi ja saadusta taulukosta nimeä kontingenssitaulu. (Nummenmaa ym. 2014, 43.) Ristiintaulukointia käyttäen voidaan havainnollistaa muuttujien välisiä yhteyksiä (Metsämuuronen 2005, 333, 531). Suoraa syy-seuraussuhdetta ei kuitenkaan

voi tehdä tietämättä muuttujia, jotka ehkä myös vaikuttavat asiaan. (Vilka 2007, 119–120.)

Korrelaatio tarkoittaa suoraa, lineaarista yhteyttä kahden muuttujan välillä. Korrelaatiokertoimella mitataan muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta. Luku voi olla välillä  $-1 \dots 1$ . Mitä lähempänä nollaa korrelaatiokerroin on, sitä heikompi on muuttujien välinen riippuvuus. Korrelaatio voi olla joko negatiivinen tai positiivinen. Positiivinen korrelaatio tarkoittaa, että molemmat muuttujat muuttuvat samansuuntaisesti. Korrelaatiota tutkittaessa on hyvä myös muistaa, että se ei kuvaa syy-seuraus-suhteita vaan ainoastaan muuttujien välistä yhteyttä. Koska tässä työssä oleva asteikko on järjestysasteikollinen, käytössä on Spearmannin korrelaatiokerroin. (Nummenmaa ym. 2014, 214; Vilka 2007, 130–131.) Tässä opinnäytetyössä tutkittiin taustamuuttujien ja tutkittavien muuttujien välistä yhteyttä korrelaatiokertoimen avulla. Tässä työssä käytetyt korrelaatioarvot pohjautuvat Metsämuurosen teokseen ja ovat kuvattu taulukossa 2. (Metsämuuronen 2005, 346.)

Tilastollinen merkitsevyystaso eli riskitaso kuvaa, kuinka suuri riski on, että testeillä osoitettu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta ja nollahypoteesi hylätään virheellisesti. Merkitsevyystasoa kuvataan lyhenteellä  $p$  (*probability*). (Heikkilä 2014, 7; Heikkilä 2008, 195; Metsämuuronen 2005, 416.) Tässä opinnäytetyössä käytetyt  $p$ -arvot on kuvattu taulukossa 2. Reliabiliteetti kuvaa mittarin toistettavuutta, luotettavuutta ja mittausvirheettömyyttä (Metsämuuronen 2005, 124; Nummenmaa ym. 2014, 20). Reliabiliteetin arvioinnissa käytettiin mittarina Crohnbachin alfaa. Alfa-arvoissa alarajana voidaan pitää lukua ,60, tämän alle olevia arvoja ei tulisi hyväksyä (Metsämuuronen 2005, 130). Tässä työssä eri osakokonaisuuksien luotettavuutta tutkittiin laskemalla kullekin osakokonaisuudelle alfa-arvot. Ryhmästä Palaute, luottamus ja arvostus poistettiin väitämä ”*Jos mahdollista, antaisin lisäpalkkion hyvästä työsuorituksesta*”, jolla saatiin luotettavuutta kuvaava alfa-arvo nousemaan ollen nyt ,69. Eri aihekokonaisuuksien alfa-arvot on kuvattu alla taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Voimaannuttavan johtamisen keinot ja eri osa-alueiden reliabiliteetti

<b>VOIMAANNUTTAVAN JOHTAMISEN CROHNBACHIN ALFA-ARVO KEINO</b>	
<b>Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet</b>	alpha ,67
<b>Tiedonkulku ja vuorovaikutus</b>	alpha ,72
<b>Palaute, luottamus ja arvostus</b>	alpha ,69
<b>Osallisuus</b>	alpha ,72
<b>Organisaatiotekijät</b>	alpha ,72

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

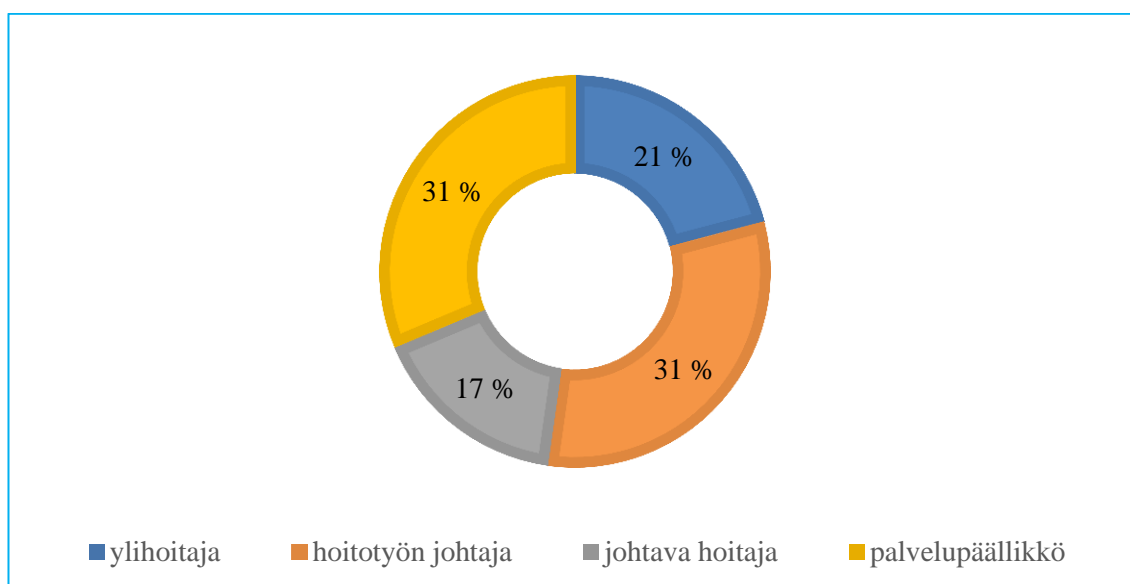
### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 76 henkilöä, kaikki naisia, vastausprosentti oli 27.9 % (Saloniemi 2016, 35). Vastaajien keski-ikä (n=70) oli 51 vuotta, nuorin vastaajista oli 28 vuotta ja vanhin 62 vuotta. Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla (n= 52) vaihteli 3 vuodesta 45 vuoteen, keskiarvon ollessa 26 vuotta. Nykyisessä tehtävässä (n=44) oli työskennelty keskimäärin seitsemän vuotta. Alaisten määrä (n=67) vaihteli neljästä 450 alaiseen keskiarvon ollessa noin 100 henkilöä. (taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Taustamuuttujat

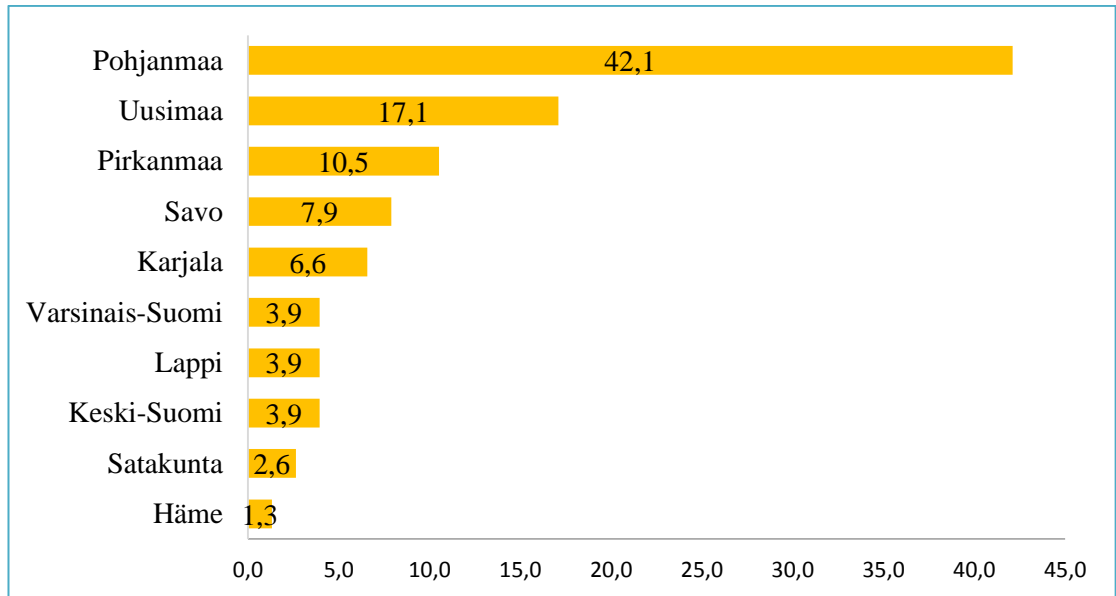
TAUSTAMUUTTUJA	MINIMI	MAKSIMI	KESKI-ARVO
<b>Ikä (n=70)</b>	28	62	51
<b>Työvuodet sos. - ja terveysalalla (n=52)</b>	3	45	26
<b>Työvuodet nykyisessä työssä (n=44)</b>	0	24	7
<b>Alaisten määrä (n=67)</b>	4	450	100

Vastaajien ammattinimikkeet jakautuivat melko tasaisesti, sekä palvelupäälliköitä että hoitotyön johtajia oli molempia 31 % vastanneista (kuvio 2).



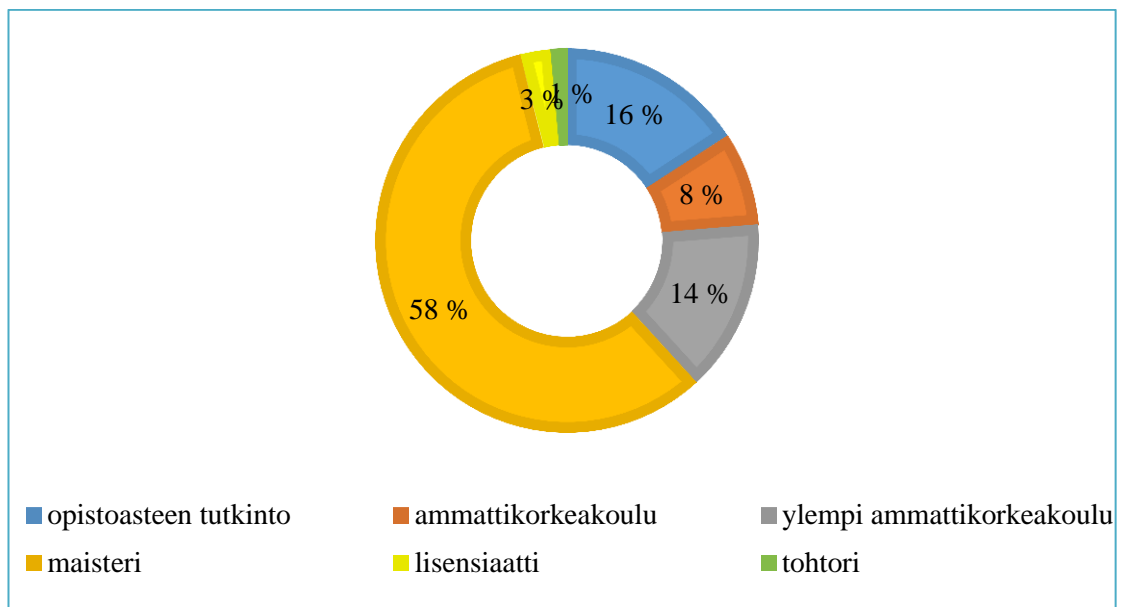
KUVIO 2. Vastaajien ammattinimike (n=76)

Maantieteellinen vastaajien jakautuminen ei ollut tasaista. Vastaajista suurin ryhmä eli 42 % oli Pohjanmaalta, Hämeestä vastaajia oli kaikista vähiten (1,3 %).



KUVIO 3. Vastaajien maakunta (n= 76)

Vastaajista noin 60 % oli maistereita, 16 %:lla oli opistoasteen tutkinto ja 14 %:lla oli ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Vastaajissa oli mukana myös yksi tohtori. (kuvio 4.)



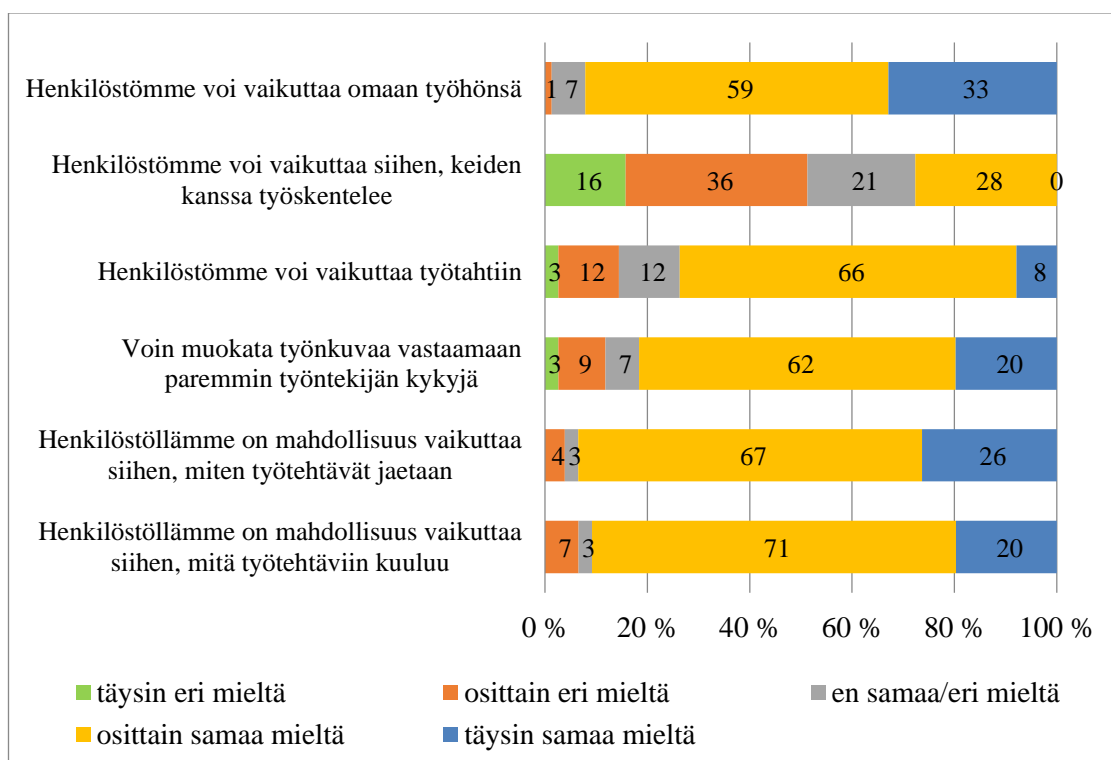
KUVIO 4. Vastaajien koulutustausta (n= 67)



## 6.2 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet

Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia arvioitaessa voimaannuttavan johtamisen keinona niiden koettiin toteutuvan osittain. Parhaiten toteutui mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä yleensä, noin 33 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja noin 59 % osittain samaa mieltä tämän väitteen kanssa. 93 % vastaajista oli täysin/ osittain samaa mieltä väitteestä, että henkilöstö voi vaikuttaa siihen, miten työtehtävät jaetaan ja 91 % oli täysin/osittain samaa mieltä siitä, että henkilöstö voi vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu. 82 % vastaajista koki voivansa muokata työnkuvaa vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä. (kuvio 5.)

Huonoimmin koettiin toteutuvan vaikutusmahdollisuus siihen, keiden kanssa työskentelee. Kukaan ei ollut tämän väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 52 % vastaajista oli täysin/osittain eri mieltä väitteen kanssa. Tämä väite poikkesi selkeästi muista arvioista henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista. Lisäksi 21 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. (kuvio 5.)

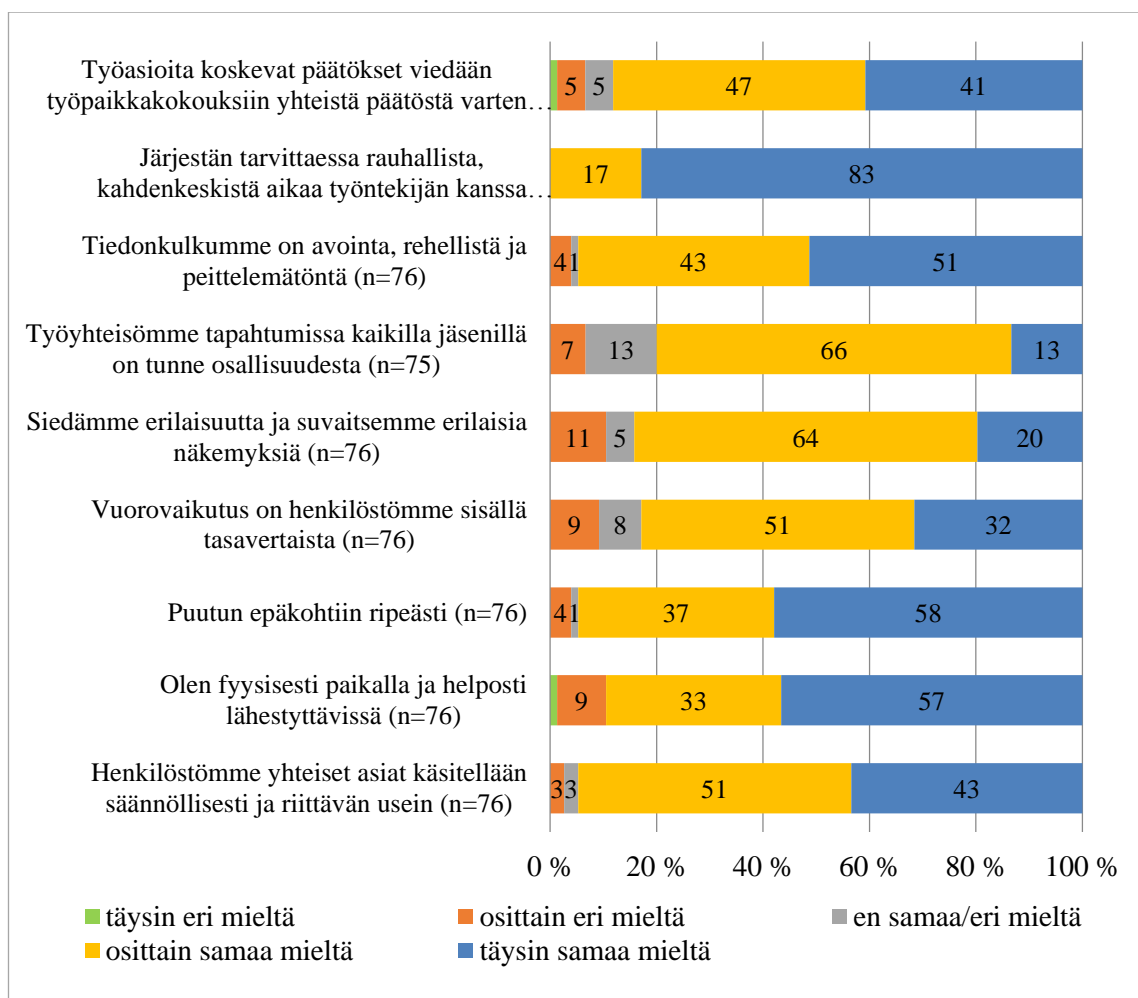


KUVIO 5. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet voimaannuttavan johtamisen keinona (n= 76)

Kokonaisuutena henkilöstöllä arvioitiin osittain olevan keinoja vaikuttaa työhönsä ja työtehtäviinsä. (kuvio 5.)

### 6.3 Tiedonkulku ja vuorovaikutus

Voimaannuttavan johtamisen keinona tiedonkulkua ja vuorovaikutusta tutkittaessa vastanneet esimiehet kokivat tutkittujen muuttujien toteutuneen kokonaisuutena hyvin. Kaikki muuttujat huomioiden vähintään 83 % vastaajista oli väitteiden kanssa täysin/osittain samaa mieltä. Kaikki vastaajat olivat täysin/osittain samaa mieltä väitteestä ”Järjestän tarvittaessa rauhallista kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa”. Valtaosa eli 94 % vastaajista oli täysin/osittain samaa mieltä siitä, että yhteiset asiat käsitellään työyhteisössä säännöllisesti ja riittävän usein. Esimiehet kertoivat puuttuvansa epäkohtiin ripeästi, 95 % vastaajista oli täysin/ osittain tätä meiltä. 94 % vastaajista oli täysin/ osittain samaa mieltä, että tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä. (kuvio 6.)



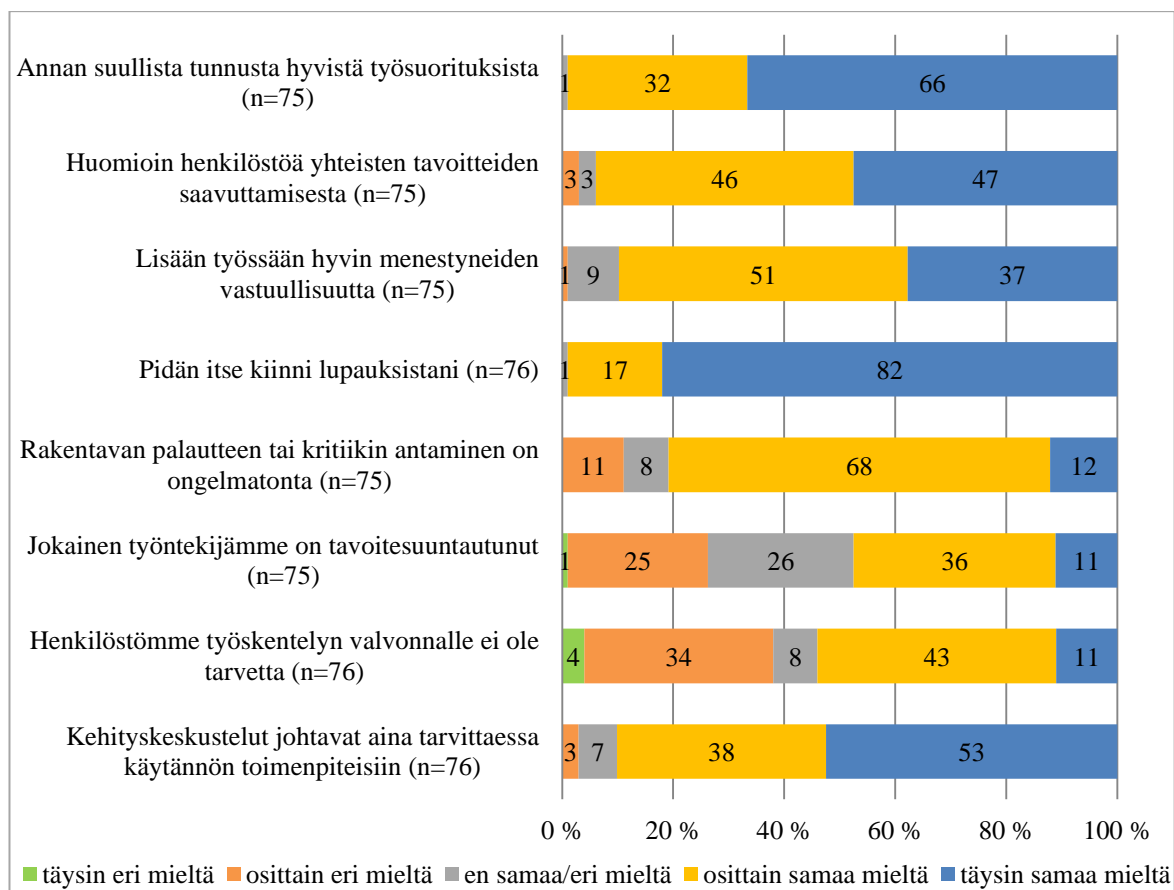
KUVIO 6. Tiedonkulku ja vuorovaikutus voimaannuttavan johtamisen keinona

Eniten epävarmuutta ja erimielisyyttä oli väittämässä ”Työyhteisömme tapahtumissa kaikilla jäsenillä on tunne osallisuudesta”. 13 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri miel-

tä ja 7 % vastaajista oli osittain eri mieltä väitteen kanssa. Suurin eriävä mielipide löytyi väittämästä ” *Siedämme erilaisuutta ja suvaitsemme erilaisia näkemyksiä*”, sillä 11 % vastaajista oli väitteen kohdalla osittain eri mieltä. Yksi prosenttia vastaajista kertoi, että ei ole fyysisesti paikalla tai ei ole helposti lähestyttävissä. (kuvio 6.)

#### 6.4 Palaute, luottamus ja arvostus

Tutkittaessa palautetta, luottamusta ja arvostusta voimaannuttavan johtamisen keinoina vastaajat kokivat voimaannuttavan johtamisen keinojen toteutuva pääosin hyvin. 98 % oli täysin/osittain samaa mieltä suullisen palautteen antamisesta hyivistä työsuorituksista ja 93 % vastaajista oli täysin/ osittain samaa mieltä väitteestä, että he huomioivat henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. 80 % vastaajista kertoi olevansa täysin/ osittain samaa mieltä siitä, että rakentavan palautteen ja kritiikin antaminen on ongelmatonta. 82 % vastaajista kertoi pitävänsä aina kiinni lupauksistaan. Kehityskeskustelut koettiin myös pääsääntöisesti johtavan käytännön toimenpiteisiin, 91 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin/osittain samaa mieltä. (kuvio 7.)



KUVIO 7. Voimaannuttavan johtamisen keinoina palaute, luottamus ja arvostus

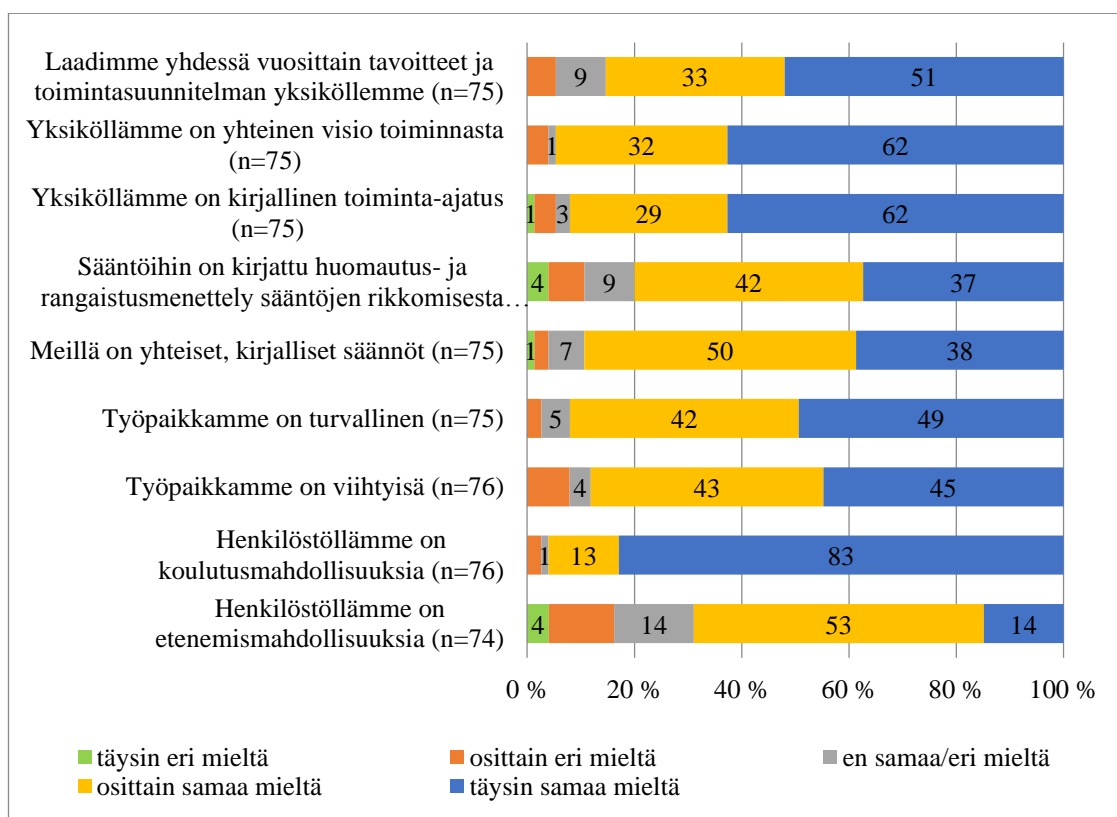
Kahden väittämän vastaukset poikkesivat muiden väittämien vastauslinjasta. Väittämän ”*Jokainen työntekijämme on tavoitesuuntautunut*” kohdalla 47 % vastaajista oli täysin/ osittain samaa mieltä, 26 % puolestaan oli täysin/osittain eri mieltä väitteestä ja 26 % esimiehistä ei osannut sanoa, ovatko työntekijät tavoitesuuntautuneita. Vastaajista 54 % oli täysin/ osittain samaa mieltä siitä, että henkilöstön työskentelylle ei ole tarvetta ja 38 % kertoi olevansa täysin/ osittain sitä mieltä, että henkilöstön työskentelyn valvonnalle on tarve. (kuvio 7.)

## 6.5 Organisaatiotekijät

Tutkittaessa voimaannuttavan johtamisen keinoina organisaatiotekijöitä vastanneista esimiehistä valtaosa oli täysin /osittain samaa mieltä esitettyjen väitteiden kanssa. 83 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteestä ”*Henkilöstöllämme on koulutusmahdollisuuksia*” ja kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä. 88 % vastaajista kertoi olevansa täysin/ osittain samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on kirjalliset säännöt. Väitteestä ”*Sääntöihin on kirjattu huomautus- ja rangaistusmenettely sääntöjen rikkomisesta*” 79 % vastaajista oli täysin/ osittain samaa mieltä. Sääntöjen sisällöstä kysyttäessä 9 % ei osannut vastata, onko työpaikan sääntöihin kirjattu huomautus- ja rangaistusmenettelyä. (kuvio 8.)

62 % vastaajista kertoi työpaikalla olevan kirjallisen toiminta-ajatuksen, lisäksi 29 % vastaajista oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä. Sama määrä (62 %) oli täysin samaa mieltä väitteestä ”*Yksiköllämme on yhteinen visio toiminnasta*”. Noin puolet vastaajista (51 %) kertoi laadittavan vuosittain yhdessä tavoitteet ja toimintasuunnitelman yksilölle. Työpaikka koettiin turvalliseksi, sillä 91 % oli tätä mieltä täysin/ osittain. Työpaikka koettiin myös viihtyisäksi, 88 % vastaajista oli tätä mieltä täysin/ osittain. (kuvio 8.)

Henkilöstön etenemismahdollisuuksia arvioitaessa 14 % oli täysin samaa mieltä väitteestä ”*Henkilöstöllämme on etenemismahdollisuuksia*”. 14 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteestä ja 16 % oli väitteen kohdalla täysin/ osittain eri mieltä. (kuvio 8.)

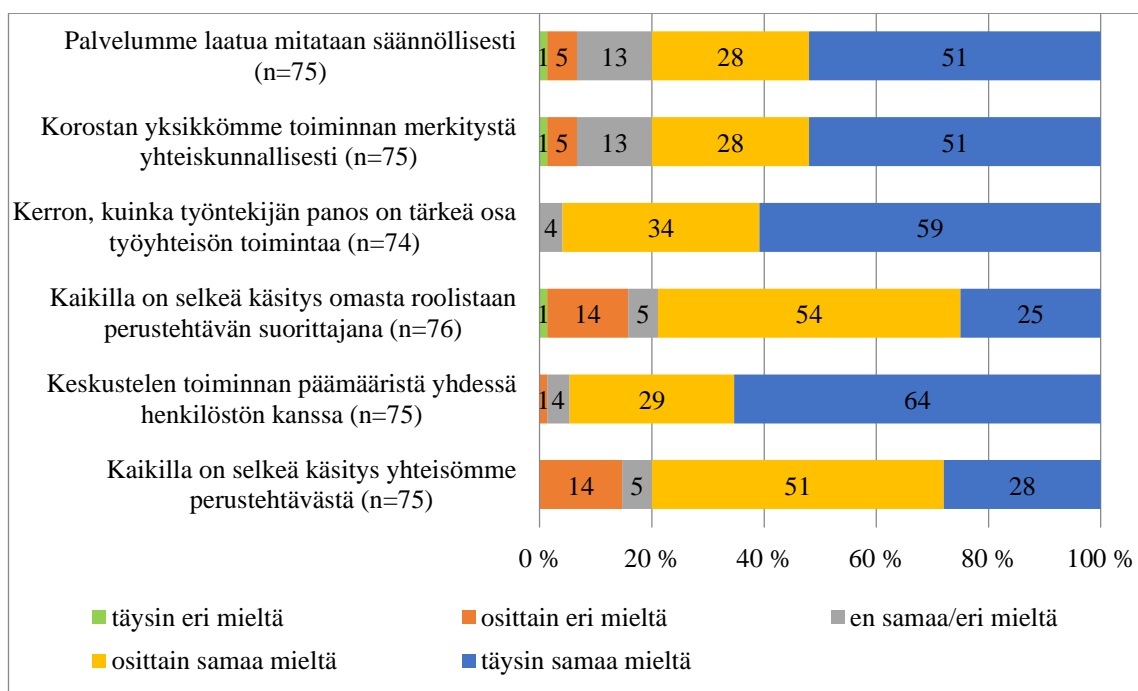


KUVIO 8. Voimaannuttavan johtamisen keinoina organisaatiotekijät

Kokonaisuutena organisaatiotekijöitä voimaannuttavan johtamisen keinoina tutkittaessa parhaiten toteutui koulutusmahdollisuudet sekä yhteiset visiot toiminnasta ja sen ohessa luotu kirjallinen toiminta-ajatus (kuvio 8).

## 6.6 Osallisuus

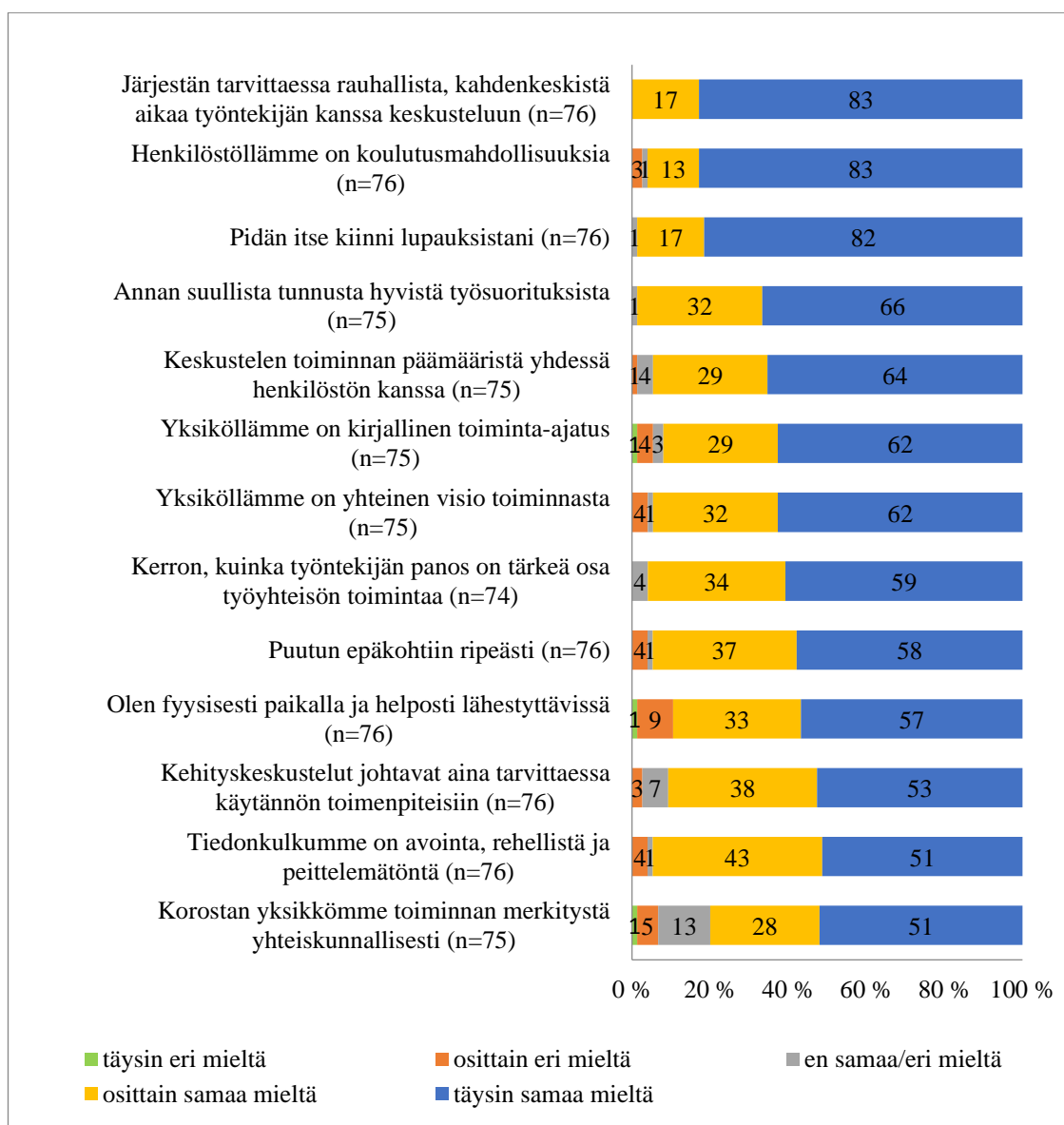
Osallisuutta voimaannuttavan johtamisen keinona tutkittaessa vastanneet esimiehet olivat pitkälti samaa mieltä väitteiden kanssa, kuten muissakin osioissa. 64 % vastanneista kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että he keskustelevat toiminnan päämääristä henkilöstön kanssa, lisäksi 29 % vastaajista oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä. Samoin 93 % vastanneista esimiehistä oli täysin/ osittain samaa mieltä väitteen ”*Kerron, kuinka työntekijän panos on tärkeä osa työyhteisön toimintaa*” kanssa. 79 % esimiehistä oli täysin/ osittain samaa mieltä väitteestä ”*Palvelumme laatua mitataan säännöllisesti*” sekä väitteestä ”*Korostan yksikkömme toiminnan merkitystä yhteiskunnallisesti*”. 13 % vastaajista ei ollut mielipidettä näistä väitteistä. (kuvio 9.)



KUVIO 9. Osallisuus voimaannuttavan johtamisen keinona

Vastaajista 25 % oli täysin samaa mieltä väitteestä ”*Kaikilla on selkeä käsitys omasta roolistaan perustehtävän suorittajana*”, 14 % oli osittain eri mieltä väitteistä. 28 % vastanneista kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että kaikilla on selkeä käsitys yhteisömme perustehtävästä, 14 % oli puolestaan osittain eri mieltä tämän väitteen toteutumisesta. (kuvio 9.)

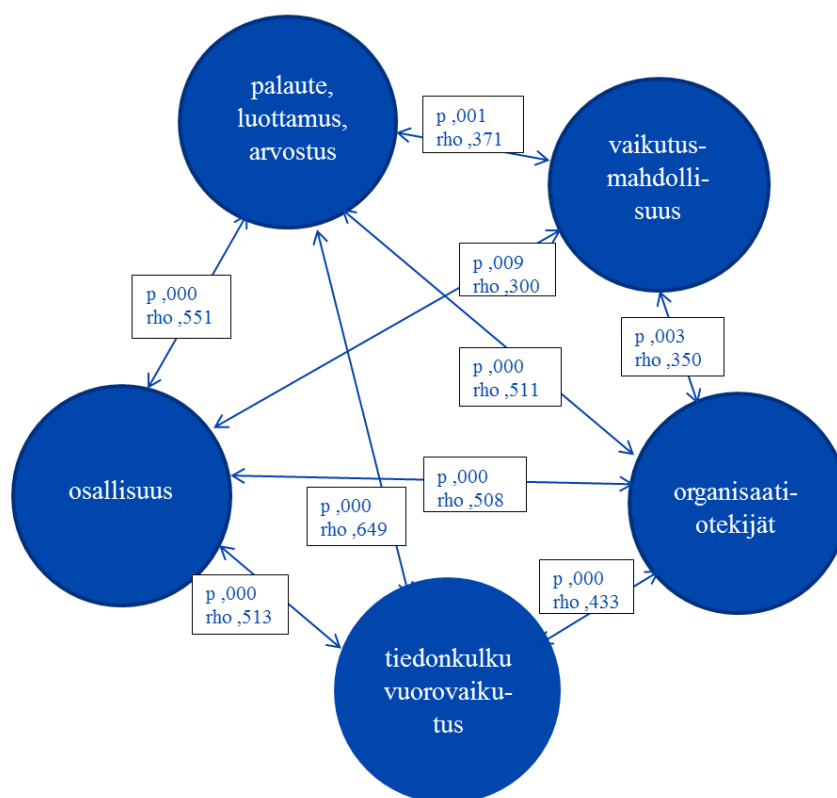
Yhteenvedona kaikki edellä kuvatut voimaannuttavan johtamisen keinot yhdessä huomioiden voidaan todeta, että kaikista yleisimmät voimaannuttamisen keinot ovat yhteisen kahdenkeskisen ajan järjestäminen sekä henkilöstön koulutusmahdollisuudet, sillä molemmista keinoista oli 83 % vastaajista täysin samaa mieltä. Fyysinen läsnäolo ja lupauksista kiinni pitäminen kuuluivat myös yleisimpien keinojen joukkoon, sillä 82 % vastaajista oli täysin samaa mieltä niistä. Yli 60 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että antavat suullista tunnustusta hyvistä työsuorituksista, keskustelevat yhdessä toiminnan päämääristä, luovat yhdessä ja keskustelevat yhdessä henkilöstön kanssa yksikön visiota ja toimintasuunnitelmasta. (kuvio 10.)



KUVIO 10. Voimaannuttavan johtamisen yleisimmät keinot

Tutkittaessa keinoja, joiden käytöstä yli 50 % oli täysin samaa mieltä, esiin ei noussut lainkaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia (kuvio 10). Vaikutusmahdollisuuksia arvioitaessa niissä sen sijaan korostui osittain samaa mieltä vastanneiden osuus. (kuvio 5)

Tutkittaessa voimaannuttavan johtamisen keinojen summamuuttujien yhteyksiä muihin osa-alueisiin todettiin vahvoja yhteyksiä eri aihekokonaisuuksien välillä. Mukaan otettiin yhteydet, joiden korrelaatio oli suurempi kuin ,300 (yhteys vähintään kohtuullinen) ja yhteys todettiin merkitsevyystasoltaan tilastollisesti erittäin merkitseväksi ( $p = ,000$  ja  $,001$ ) tai tilastollisesti merkitseväksi ( $p = ,002 \dots ,010$ ). (kuvio 10.)



KUVIO 11. Voimaannuttavan johtamisen aihekokonaisuuksien summamuuttujien keskinäiset yhteydet

Vahvin yhteys voimaannuttavan johtamisen keinoissa voitiin todeta tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sekä palautteen antamisen, arvostuksen ja luottamuksen osoittamisen välillä. Yhteys oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ja korrelaatio korkea. Tiedonkululla ja vuorovaikutuksella oli tilastollisesti myös erittäin merkitsevä yhteys osallisuuden keinoihin korrelaation ollessa melko korkea. Osallisuuden käyttämisellä voimaannuttavan johtamisen keinoina oli tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys myös organisaatiotekijöiden käyttämiseen voimaannuttavan johtamisen keinoina samoin kuin palautteen antamiseen, arvostukseen ja luottamukseen. Korrelaatio näiden välillä oli melko korkea. Palautteen antaminen, arvostus ja luottamus korreloi myös tilastollisesti erittäin merkittävästi organisaatiotekijöiden kanssa korrelaatioasteen ollessa melko korkea. (kuvio 11.)



## 6.7 Voimaannuttavan johtamisen kehittäminen

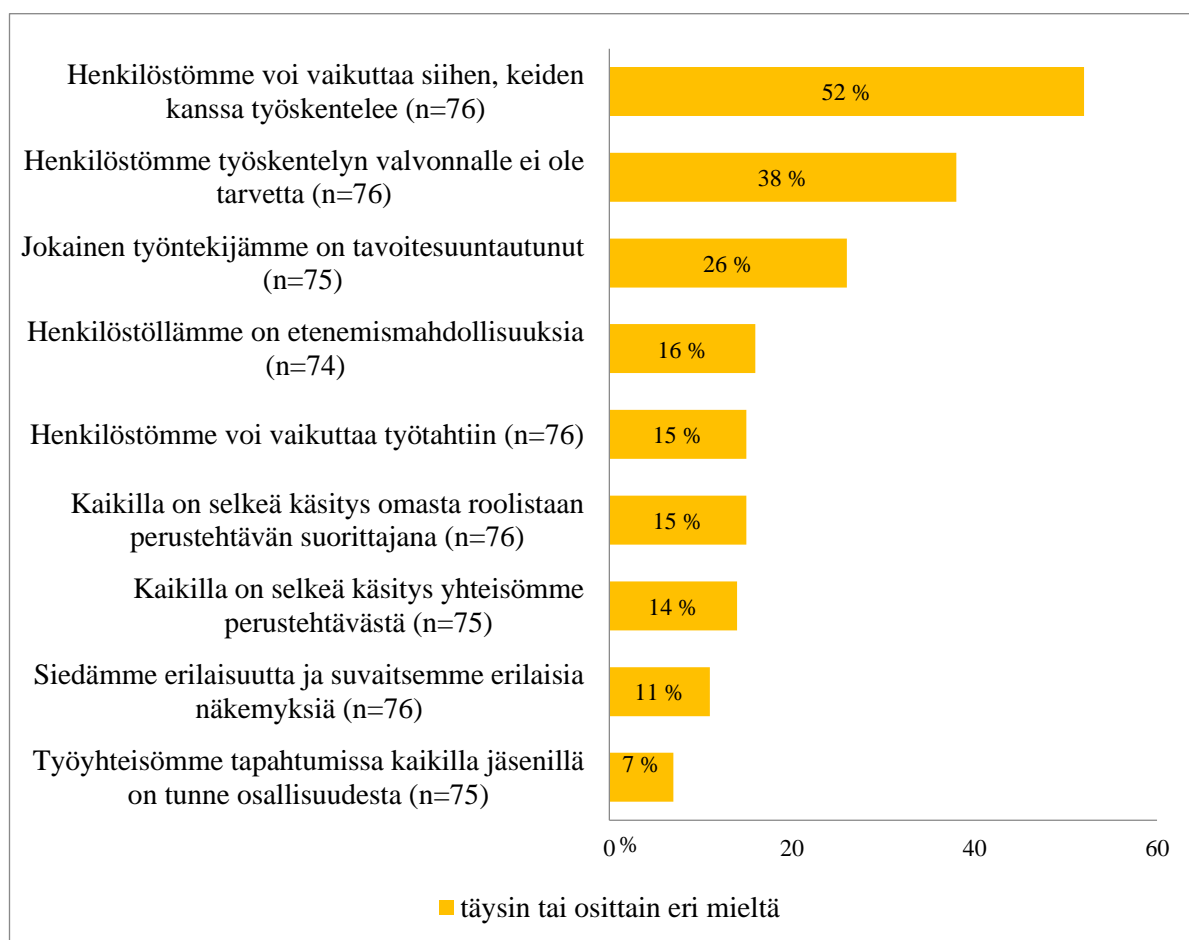
Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia tutkittaessa eniten kehitettävää voidaan todeta olevan mahdollisuuksissa vaikuttaa siihen, keiden kanssa työskentelee. Vastaajista yli puolet (52 %) oli täysin/ osittain eri mieltä siitä, että henkilöstö voisi siihen vaikuttaa, keiden kanssa työskentelee. Kukaan ei ollut väitteen kanssa täysin samaa mieltä. (kuvio 5.) Tämä voimaannuttavan johtamisen keino oli kaikki tekijät huomioiden vähiten käytössä oleva keino. Vaikutusmahdollisuuksista toinen kehitettävä tekijä on vaikutusmahdollisuus työtahtiin. Siinä 15 % vastaajista oli täysin/ osittain sitä mieltä, että henkilöstöllä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa työtahtiin ja 12 % ei ottanut kantaa onko mahdollisuutta. (kuvio 12.)

Tiedonkulku ja vuorovaikutus-osion muuttujissa eniten kehitettävää voidaan todeta olevan siinä, että kaikilla työyhteisön jäsenillä olisi yhteisissä tapahtumissa tunne osallisuudesta. 7 % vastaajista oli väitteen kanssa osittain eri mieltä (kuvio 12) ja 13 % ei ottanut kantaa väitteeseen (kuvio 6). Myös erilaisuuden sietämisessä ja erilaisten näkemysten hyväksymisessä on kehitettävää, 11 % vastaajista oli väitteen kanssa osittain eri mieltä (kuvio 12).

Palaute, luottamus ja arvostus tekijöitä voimaannuttavan johtamisen keinoina tutkittaessa kehityskohteeksi nousee muuttuja *"Henkilöstömme valvonnalle ei ole tarvetta"*. 38 % vastaajista oli täysin/ osittain sitä mieltä, että valvonnalle on tarve. Toinen kehityskohde on muuttuja *"Jokainen työntekijämme on tavoitesuuntautunut"*. 26 % vastaajista oli täysin/ osittain sitä mieltä, että henkilöstö ei ole tavoitesuuntautunut. (kuvio 12.) 26 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, onko henkilöstö tavoitesuuntautunut (kuvio 7). Esimiehistä iso osa siis kokee, että henkilöstön toimintaa tulee valvoa ja että henkilöstön tavoitesuuntautuneisuudessa olisi parannettavaa (kuvio 12).

Organisaatiotekijöiden kohdalla kehityskohteeksi nousee henkilöstön etenemismahdollisuudet. 16 % vastaajista oli osittain/ täysin sitä mieltä, että henkilöstöllä ei ole etenemismahdollisuuksia (kuvio 12) ja 14 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa (kuvio 8). Osallisuutta voimaannuttavan johtamisen keinona tutkivassa osiossa muuttuja *"Kaikilla on selkeä käsitys yhteisömme perustehtävästä"* ja *"Kaikilla on selkeä käsitys omasta roolistaan perustehtävän suorittajana"* nousevat kehityskohteiksi. Molempien kohdalla noin 15 % vastaajista oli täysin/osittain sitä mieltä, että henkilös-

tössä kaikilla ei ole selkeänä käsitys yhteisön tehtävästä tai omasta roolista perustehtävän suorittajana. (kuvio 12.)

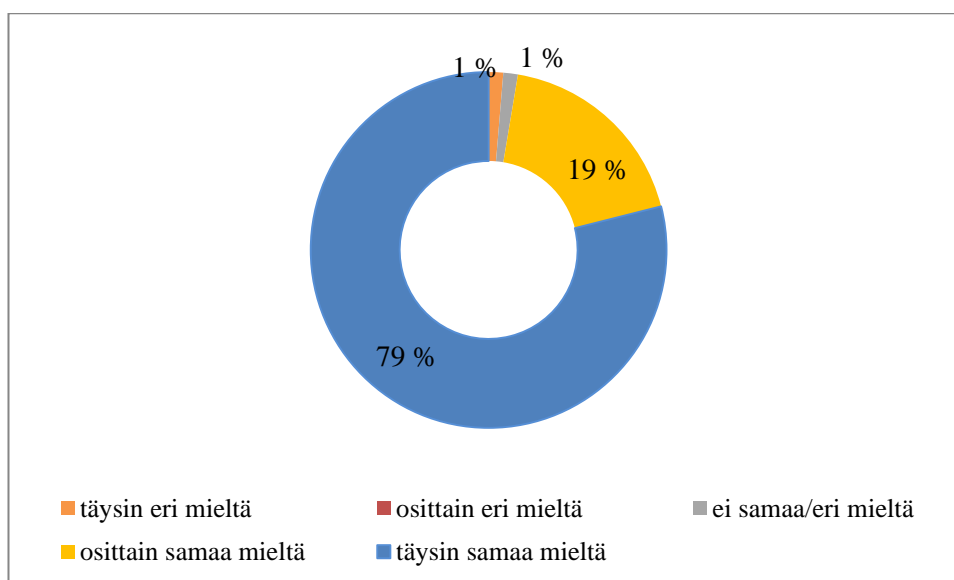


KUVIO 12. Voimaannuttavan johtamisen kehityskohteet

Yhteenvedona voimaannuttavan johtamisen kehityskohteiksi nousi vähimmällä käytöllä olleet keinot eli henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa työpareihinsä, henkilöstön valvonnan tarpeen vähentäminen sekä henkilöstön tavoitesuuntautuneisuuden varmistaminen. (kuvio 12.)

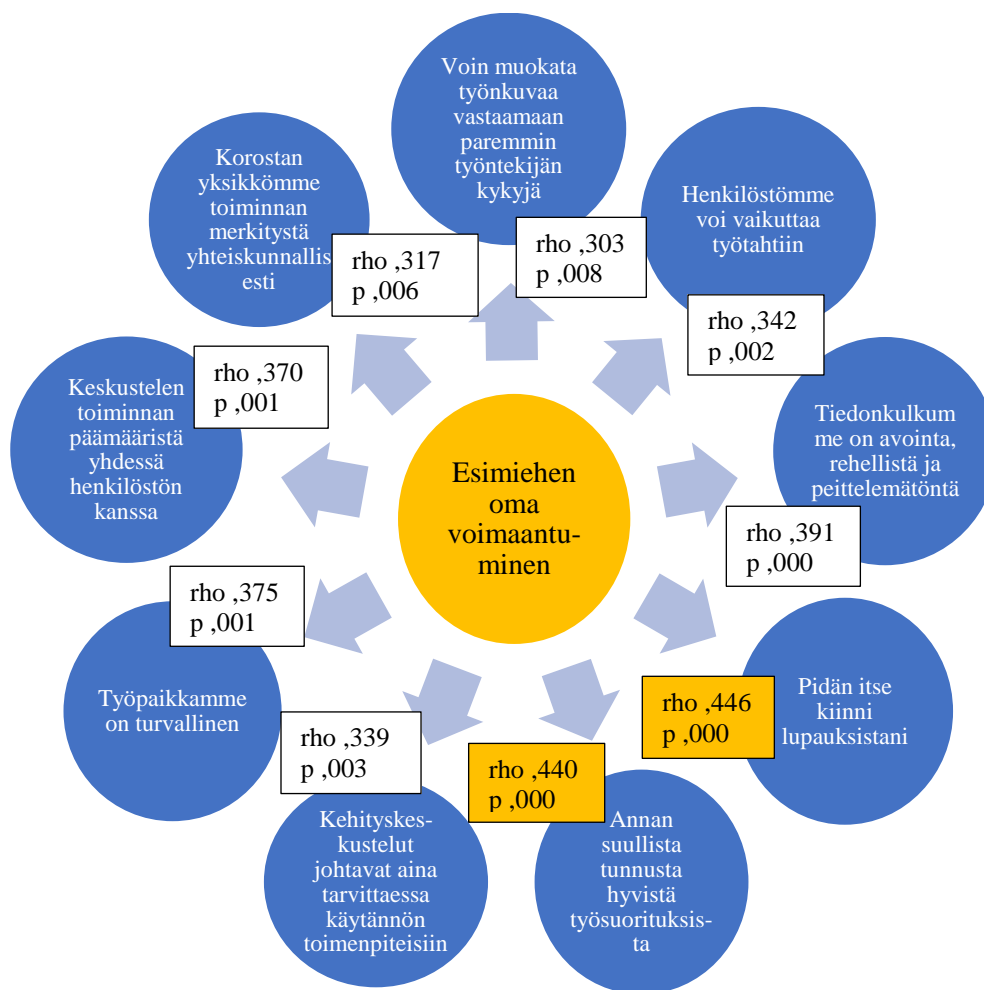
## 6.8 Esimiehen voimaantumisen yhteys voimaannuttavan johtamisen keinoihin

Muuttujan ”*Olen innostunut työstäni*” yhteydellä voimaannuttavan johtamisen keinoihin tutkitaan tässä työssä esimiehen oman voimaantumisen vaikutusta voimaannuttavan johtamisen keinojen käyttöön. 79 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että ovat innostuneita työstään. Lisäksi 19 % vastanneista oli osittain samaa mieltä väitteestä. (kuvio 13.)



KUVIO 13. Esimiesten oma innostuneisuus työstään (n=76)

Tutkittaessa voimaannuttavan johtamisen keinojen yhteyttä esimiehen omaan voimaantumiseen nostettiin esiin muuttujat, joihin voitiin osoittaa olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä tai merkitsevä yhteys p-arvon ollessa pienempi kuin ,010 ja joiden korrelaatiokerroin oli suurempi kuin 0,3 eli korrelaatio oli kohtalainen tai suurempi. Kahteen muuttujaan, *"Pidän itse kiinni lupauksistani"* ja *"Annan suullista tunnusta hyvistä työsuorituksista"* löytyi melko korkea ja tilastollisesti erittäin merkittävä positiivinen korrelaatio. Tämän pohjalta voidaan todeta, että esimiehen oma voimaantuneisuus lisää hänen kiinni pitämistään luvatuista asioista sekä positiivista palautetta hyvistä työsuorituksista. Muutamiin muihin voimaannuttavan johtamisen keinoihin löytyi kohtalainen positiivinen korrelaatio. Esimiehen oma voimaantuminen vaikutti positiivisesti myös muuttujaan *"Tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä"*. (kuvio 14.)



KUVIO 14. Esimiehen voimaantuneisuuden yhteys voimaannuttavan johtamisen keinoihin

Voimaantuneen esimiehen työyhteisössä henkilöstö voi vaikuttaa työtahtiinsa, esimies voi muokata työnkuvaa paremmin vastaamaan työntekijän työkykyä, työpaikalla keskustellaan yhteisen toiminnan päämääristä ja esimies korostaa myös toiminnan yhteiskunnallista merkitystä. Näillä työpaikoilla kehityskeskustelut johtavat myös toimenpiteisiin ja työpaikka koetaan yleensä turvalliseksi. Huomioitavaa on, että mihinkään muuttujaan tutkittavalla muuttujalla ei ollut negatiivista korrelaatiota. (kuvio 14.) Osittain tämä näkyy myös siinä, että vastaukset eri muuttujien kohdalla olivat pitkälti hyvin samaa suuntaisia kaikissa osioissa.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen eettisyys

Koko tutkimuksen ajan tulee noudattaa hyvää tutkimusetiikkaa eli rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimustyössä, tuloksien tallentamisessa, esittämisessä ja tulosten pohdinnassa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2017). Eettisyyden yhtenä perustana voidaan pitää, että tutkimukselle on ollut tarve (Ronkainen ym. 2014, 35). Voimaannuttavan johtamisen tutkimiselle oli ilmeinen tarve mm. johdannossa kuvatun suurten muutosten myötä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Aihe-alue eli voimaannuttaminen ei nosta esiin eettisiä ongelmia. Tämän opinnäytetyön tutkimuslupa haettiin Tampereen ammattikorkeakoululta.

Tutkimuskysymykset oli rakennettu teoriaan pohjautuen. Tämän opinnäytetyön kohdalla tutkimusaineisto saatiin valmiina. Kysymysosioita, teorial tietoa ja niiden vastaavuutta pohdittaessa päädyttiin tekemään uusi kysymysten ryhmittely, sillä aihekokonaisuuksien ei koettu vastaavan tutkimuskysymyksiin. Kysymykset säilyivät ennallaan lukuun ottamatta yhtä väittämää, joka jätettiin pois, jotta saatiin kyseisen osion reliabiliteetti-arvo riittävälle tasolle.

Eettisesti oikein toimittaessa tutkimuksessa tulee käyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2017). Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja vastaajien identiteetti säilyi suojattuna koko ajan. Kysely esitettiin ja sitä muokattiin saadun palautteen perusteella. Vastaajia tiedotettiin saatekirjeessä tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja vapaaehtoisuudesta. (Kekäläinen 2016, 35.) Vastaajien yhdistäminen vastauksiin ei ollut mahdollista. Tulosten analysoinnissa käytettiin SPSS ja PSPP tilasto-ohjelmia. Aineiston säilymisestä huolehdittiin eettisten ohjeiden mukaan. Hyvä tieteellinen tutkimuskäytännön mukaan tutkimusraportti tulee kirjoittaa luottamuksellisesti ja huolehtia salassapitovelvollisuuden säilyminen (Vilkkä 2007, 164–165). Tämän opinnäytetyön raportointi tehtiin vastausaineistoon pohjautuen. Tulosten pohjalta kirjoitetaan artikkeli tieteellisen julkaisun ohjeiden mukaan. Tälle opinnäytetyölle saadaan tutkimus- ja apuraha Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiöltä osana *Ihmisten ja osaamisen johtamisen hanketta*.

## 7.2 Luotettavuustarkastelu

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan arvioida tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia. Validiteetti kuvaa, miten on onnistuttu mittaamaan juuri tutkittavaa aihetta eli muuttuja ja käsite vastaavat hyvin toisiaan. (Nummenmaa ym.2014, 20.) Tähän yhdistyy se, että tutkimuksen tieto on tuotettu pätevällä tavalla, tutkimusta voidaan pitää pätevänä tutkittavan ilmiön kuvaamisessa sekä se, että aineisto tulkitaan oikein ja tulkintaan ei pääse vaikuttamaan esimerkiksi henkilökohtaiset tekijät. (Ronkainen ym. 2014, 131.)

Luotettavuuden arvioinnissa määrällisessä tutkimuksessa olennaista on menetelmän luotettavuus. Numeerisessa muodossa oleva aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin ja näin ollen aineiston analyysi ei ole tutkijan henkilökohtaisten tulkintojen varassa. Tilastollisissa analyysissä tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan myös tilastollisin testein. Reliabiliteetti-testi kertoo mittarin luotettavuutta (Nummenmaa 2014, 20). Voimaannuttavan johtamisen keinoista muodostettujen kokonaisuuksien kohdalla saatiin hyvät alpha-arvot, yksi muuttuja poistettiin alpha-arvon nostamiseksi. Alpha-arvot on kuvattu taulukossa 2 sivulla 27. Kysely esiteltiin viidellä sosiaalialan esimiehellä ja lomaketta muokattiin saadun palautteen perusteella. Aineistossa vastaajia oli 76 eli vastausprosentti oli 27,2 %. (Saloniemi 2016, 28, 31.) Vastaajien hajaantuessa eri puolille Suomea useisiin eri perusterveydenhuollon pisteisiin voidaan tuloksia pitää siltä osin luotettavana. Luotettavuutta arvioitaessa vastaajista kuitenkin 42 % oli Pohjanmaan alueelta, kun Hämeen vastaajien osuus oli 1,3 %. Näin ollen vastausten luotettavuutta maantieteellisesti pohdittaessa tulee tämä seikka huomioida. Voimaannuttavan johtamisen tavassa ja sen käytössä saattaa myös olla maantieteellistä eroavuutta.

Tutkimuskysymyksiin vastattaessa ja tilastollisia testejä tehtäessä tutkimusvastaukset havaittiin olevan suurelta osin hyvin samansuuntaisia. Analyysissä kokeiltiin tehdä risitiintaulukointia mm. jakamalla vastaajat kahteen ikäryhmään ja yhdistämällä muuttujien asteikko viisi-portaisesta kolmi-portaiseksi ja näin tutkimalla onko eri ikäryhmien yhteyksillä muuttujiin eroavaisuutta. Menetelmän ehdot eivät kuitenkaan täytyneet, joten sitä ei voitu käyttää. Vastauksissa korostui täysin/ osittain samaa mieltä vastanneiden osuus. Joidenkin muuttujien kohdalla oli iso osa vastauksista Likertin asteikolla kohdassa *en samaa eikä eri mieltä*; tämä herätti kysymyksen, kertooko tämä valinta enemmän

negatiivisesta vaihtoehdosta vai eikö vastaaja tiennyt asiaa. Pääosin vastauksissa korostui näkemys oman tekemisen kokemisesta onnistuneeksi ja väitteiden mukaiseksi.

### 7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa voimaannuttavan johtamisen toteutumista sekä siinä käytettäviä keinoja perusterveydenhuollon johdossa ja tutkia, miten esimiehen oma voimaantuminen vaikuttaa hänen voimaannuttavan johtamisen keinojen käyttöön. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: Minkälaiset voimaannuttavan johtamisen keinot ovat perusterveydenhuollon ylihoitajilla ja hoitotyön johtajilla käytössä? Miten voimaannuttavaa johtamista voidaan kehittää esimiestyössä? Minkälainen yhteys esimiehen omalla voimaantumisella on hänen käyttämiinsä voimaannuttavan johtamisen keinoihin? Tavoitteena oli saada kattavasti tietoa hoitotyön johdon voimaannuttavan johtamisen osaamisesta, keinoista ja haasteista sekä saada pohjatietoa esimerkiksi esimiesten sisäiselle täydennyskoulutukselle sekä laajemmin johtamiskoulutuksien suunnitteluun. Vastaajista selkeästi suurin osuus eli noin 60 % oli koulutukseltaan maistereita, vastausprosentti oli 27.9 %. Kokonaisuutena vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia ja tutkittavien muuttujien kanssa oltiin pitkälti samaa mieltä joko täysin tai osittain.

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet koettiin kohtuullisiksi ja hyvin yhdensuuntaisiksi. Jopa 93 % vastaajista arvioi, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtehtävät jaetaan. Heikoiten koettiin toteutuvan vaikutusmahdollisuus siihen, keiden kanssa työskentelee. Tämä väite poikkesi selkeästi muista arvioista henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista, kukaan ei ollut väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 52 % vastaajista oli täysin/ osittain eri mieltä. Lisäksi 21 % vastaajista oli valinnut vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. (kuvio 5.) Tämä ehkä kertoo siitä, että ei oikein olla varmoja, voiko henkilöstö todella vaikuttaa työkavereidensa valintaan tai sitä ei ole kunnolla pohdittu ja mietitty. Työkaverit ovat osatekijä luomassa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, joka on suorassa yhteydessä voimaantumiseen, usein näillä tekijöillä on vahva yhteys toisiinsa. Tyytymättömyys työparien toimintaan saattaa aiheuttaa stressiä ja näin osaltaan heikentää voimaantumista. Tämän pohjalta työyhteisön toimivuus henkilökehioiden osalta on olennaista. Esimerkiksi uutta työntekijää valittaessa tulee kiinnittää huomioita siihen, että hän on työyhteisöön sopeutuva. (Eronen 2011, 82; Lashinger ym. 2014, 1618, 1621; Read & Laschinger 2015, 1612.)

Kokonaisuutena kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista on olennainen voimaantumista edistävä ja tukeva tekijä, mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin ja yleensä työtä koskeviin asioihin tukee voimaantumista (MacPhee ym. 2011, 160; Montani ym. 2015, 2130). Tämä tutkimustulos osoittaa, että henkilöstöllä on jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia, mutta vaikutusmahdollisuudet eivät ole kaikista yleisimpiä voimaannuttavan johtamisen keinoja kaikki eri keinot huomioiden (kuvio 10.)

Tiedonkulkua ja vuorovaikutusta tutkittaessa kaikki tutkitut muuttajat koettiin toteutuvan hyvin. Eniten epävarmuutta vastauksissa oli kysyttäessä, onko kaikilla työntekijöillä tunne osallisuudesta yhteisissä tilaisuuksissa. Tämän väitteen kohdalla oli pohdintaa, kuuluisiko enemmän tiedonkulku ja vuorovaikutus-osioon vai osallisuuden tunnetta tutkivaan osioon. Muuttujia ryhmiteltäessä se pidettiin osana tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, sillä väite yhdistettiin osion kysymyksiin muun muassa yhteisistä palaverista, joita ei puolestaan tutkittu osallisuutta mittavassa osiossa. Yksi prosentti vastaajista kertoi, että eivät ole fyysisesti paikalla ja helposti lähestyttävissä, tässä tapauksessa kyse saattaa olla esimerkiksi etäjohtajuudesta. (kuvio 6.)

11 % vastaajista oli osittain sitä meiltä, että erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä ei siedetä. (kuvio 6.) Tätä voidaan pitää huomionarvoisena seikkana, sillä voimaannuttava johtajuus nimenomaan tähtää luottamuksellisen ilmapiirin avulla siihen, että jokainen uskaltaa olla aito oma itsensä ja tuoda esiin omat, ehkä eriävätkin mielipiteensä tasavertaisena tiimin tai työyhteisön jäsenenä. Tähän yhdistyy myös se, että tulevana vuosina myös hoitotyössä tulee lisääntymään todennäköisesti vierastyövoiman osuus, jolloin erilaisuuden hyväksyminen korostuu entisestään. Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen ennusteen mukaan vuodesta 2012 vuoteen 2030 sosiaali- ja terveysalalla työtä tekevien määrä kasvaa noin 97 000 henkilöllä (Valtion taloudellinen tutkimuskeskus 2015, 110). Tiedonkulkua ja vuorovaikutusta edistävät muun muassa päivittäiset kierrokset ja palaverit työyhteisössä, esimerkiksi osastolla. (Cziraki & Laschinger 2015, 18.)

Palaute, luottamus ja arvostus osiossa oli eniten hajontaa vastauksissa eri väittämien välillä, kaksi väittämää poikkesi selkeästi muista. Hyvin koettiin toteutuneeksi lupauksista kiinni pitäminen, suullisen tunnustuksen antaminen, henkilöstön huomioiminen hyvin saavutetuista tavoitteista sekä kehityskeskustelujen johtaminen toimenpiteisiin. Työntekijöiden valvonnalle koettiin olevan tarve, vain noin puolet (54 %) oli täysin/osittain sitä mieltä, että valvonnalle ei ole tarvetta. Toinen yleisestä vastaus-linjasta



poikkeava väittämä oli väite henkilöstön tavoitesuuntautuneisuudesta, vain 47 % vastaajista oli tätä mieltä täysin/ osittain. (kuviot 7.) Luottamus on yksi keskeinen arvo voimistavassa johtamisessa. Sen avulla voidaan vähentää tarvetta autoritaarisen johtamisen ja lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta ja aloitteellisuutta. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 83; Eronen 2011, 69; Laaksonen & Ollila 2017, 246, 248.) Tämä tutkimus herättää kysymyksen, miksi henkilöstön ei koeta olevan tavoitesuuntautunut? Olisi mielenkiintoista selvittää, mitä pitäisi olla toisin, jotta henkilöstö koettaisiin tavoitesuuntautuneeksi ja mistä arvio muodostuu. Palautteen antamisessa 80 % vastaajista koki rakentavan palautteen ja kritiikin antamisen pääosin ongelmattomaksi (kuviot 7). Tämä muuttaja yllätti, sillä usein keskusteluissa rakentavan palautteen ja kritiikin antaminen koetaan vaikeaksi.

Organisaatiotekijöitä voimaannuttavan johtamisen keinoina tutkittaessa vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia ja väitteet koettiin pääosin toteutuvan. 83 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteestä ”*Henkilöstöllämme on koulutusmahdollisuuksia*”, kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä. Tämä kertonee siitä, että koulutusmahdollisuuksia on hyvin tarjolla, haasteena sen sijaan saattaa olla saada jaettua koulutusta tasaisesti kaikille ja sen mukaan, mistä kukin erityisesti on kiinnostunut. Eniten eriäviä mielipiteitä esiintyi siinä, onko henkilöstöllä etenemismahdollisuuksia, 67 % vastaajista oli sitä mieltä täysin/ osittain, että etenemismahdollisuuksia on. (kuviot 8.)

Osallisuutta ja sen kokemusta tutkittaessa 93 % vastaajista oli täysin/ osittain sitä mieltä, että he käyvät henkilöstön kanssa lävitse oman työyhteisön toiminnan päämäärät osana voimaannuttavaa johtamista. Yli puolessa (51 %) toimipaikkoja palvelun laatua mitattiin säännöllisesti. Vain 25 % vastanneista oli täysin sitä mieltä, että kaikilla on selkeä käsitys omasta roolistaan perustehtävän suorittajana. (kuviot 9.) Henkilöstön kohdalla voimaantuminen kohenee, kun jokainen hahmottaa oman roolin osana työyhteisöä ja myös laajemmassa mittakaavassa osana koko yhteiskunnan toimintaa ja tavoitteita (Järvinen 2009, 13; Jahnukainen 2011, 11; Montani ym. 2015, 2130).

Vastauksena tutkimuskysymykseen voimaannuttavan johtamisen keinoista perusterveydenhuollon ylihoitajilla ja hoitotyön johtajilla voidaan todeta, että keskeisimpinä keinoja olivat yhteisen kahdenkeskisen ajan järjestäminen, henkilöstön koulutusmahdollisuudet, esimiehen fyysinen läsnäolo, lupauksista kiinni pitäminen ja epäkohtiin ripeä puuttuminen. Lisäksi käytössä oli usein suullisen tunnustuksen antaminen ja työntekijän

työpanoksen tärkeyden kertominen. Toiminnan päämääristä, yhteisestä visiosta sekä yksikön yhteiskunnallisesta merkityksestä keskusteltiin usein. Lisäksi käytössä oli avoin tiedotus ja kehityskeskustelujen johtaminen toimenpiteisiin tarpeen mukaan. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia oli käytössä jonkin verran.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli voimaannuttavan johtamisen kehittämistä. Kehityskohteiksi nousivat tekijät, joissa oli eniten eri mieltä olevia vastauksia. Kolme tärkeintä kehityskohdetta erottui selkeästi. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi voidaan todeta henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa siihen, keiden kanssa työtä tehdään. Toimintaa tulisi siis pystyä kehittämään niin, että henkilöstöllä olisi suurempi mahdollisuus vaikuttaa työpareihinsa, sillä asialla on vahva yhteys työhyvinvointiin, kuten aiemmin kuvattiin. Toisena tuli luottamus henkilöstöön niin, että jatkuvalla valvonnalla ei olisi tarve sekä luottamus henkilöstön tavoitesuuntautuneisuuteen. Rakenteellisen voimaantumisen näkökulmasta työssä tulee olla mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet (Cziraki & Laschinger 2015, 19). Tämän pohjalta herää kysymys, onko tavoitteiden asettamisessa ja mahdollisuuksissa niiden saavuttamiseen ristiriitaa? Voimaantumisen keskeisiä piirteitä on usko itseensä ja rohkeus tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Kertooko tässä tutkimuksessa esiin noussut esimiesten mielipide siitä, että henkilöstö ei koe itseään voimaantuneeksi? Kehittämiskohteeksi noussut henkilöstön toiminnan valvonnan tarve saattaa osaltaan yhdistyä edellä mainittuun alhaiseen tavoitesuuntautuneisuuden tasoon. Jos henkilöstöä ei koeta tavoitesuuntautuneeksi, saattaa lisääntyä tunne valvonnan tarpeesta.

Osallisuutta koskevien muuttujien kohdalla oli useampia kehittämiskohteita. Esiin nousi tarve lisätä yhteistä keskustelua toiminnan merkityksestä yhteiskunnallisesti, tarve vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä työyhteisön perustehtävästä, omasta roolistaan osana perustehtävän suorittamista sekä varmistaa palvelun laadun säännöllinen mittaus, sillä 13 % vastaajista ei ottanut kantaa väittämään mitataanko heidän työpaikallaan palvelun laatua säännöllisesti.

Vastauksena tutkimuskysymykseen kuinka voimaannuttavaa johtamista voidaan kehittää, todetaan kehittämistä voivan tapahtua selvittämällä mahdollisuudet lisätä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työpareihinsa tai tiimiensä sisältöön sekä selvittämällä mahdollisuudet lisätä luottamusta henkilöstöön, jotta valvonnan tarve vähenee. Lisäksi tulee varmistaa, onko tavoitteet saavutettavia ja realistisia ja pyrkiä luomaan esimiestyö voimaantumista tukevaksi ja vahvistavaksi, jonka myötä henkilöstön tavoitesuuntautu-

neisuuden voidaan odottaa vahvistuvan. Tällä voidaan olettaa olevan myös positiivinen vaikutus henkilöstön valvonnan tarpeeseen.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, minkälainen yhteys esimiehen omalla voimaantumisella on hänen käyttämiinsä voimaannuttavan johtamisen keinoihin. Esimiehen omaa voimaantumista kuvattiin väittämällä ”*Olen itse innostunut työstäni*” ja 79 % esimiehistä oli tämän kanssa täysin samaa mieltä (kuvio 13). Tällä väittämällä oli yhteys useisiin voimaannuttavaa johtamista kuvaaviin muuttujiin. Vahvin yhteys todettiin olevan siihen, että voimaantunut esimies pitää kiinni lupauksistaan ja että hän antaa suullista tunnustusta hyvistä työsuorituksista. Esimiehen omalla voimaantumisella oli myös selkeä yhteys siihen, että hän keskustelee toiminnan päämääristä henkilöstön kanssa, tiedonkulku on avointa ja rehellistä sekä työpaikka koetaan turvallisena. Tekijöillä oli siis positiivinen, melko vahva yhteys. (kuvio 14.) Voidakseen voimaannuttaa henkilöstöään tulee esimiehen itse olla voimaantunut. Esimiehen voimaantuneisuutta edistää organisaation hänelle antama tuki. Tällöin hänellä on mahdollisuus jakaa henkilöstölleen enemmän vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia. Voimaantuneet esimiehet luovat yleensä myös turvallisemman työskentely-ympäristön ja satsaavat laadukkaan hoitotyön kehittämiseen. He toimivat usein roolimallina työssään myös muille esimiehille. (Heather ym. 2011, 886; Jahnukainen 2011, 10; MacPhee ym. 2012, 159; Laaksonen & Ollilla 2017, 258.)

Näiden pohjalta voidaan todeta, että voimaannuttavalle johtamiselle on tarve. Hoitotyön johtaminen tarvitsee tulevaisuudessa vahvaa kehitystyötä ja esimiehet tarvitsevat koulutusta voimaannuttamisesta, mutta myös aikaa arvioida omaa toimintaansa, johtamistapoja ja omia arvoja. Esimiesten koulutus lisää heidän valmiuksia johtaa omaa henkilöstöään voimaannuttavan johtamisen keinoin ja näin ollen esimiesten kouluttaminen on olennaista. (MacPhee ym. 2011, 167–168.) Hoitotyössä erinomaisuus voidaan saavuttaa vain varmistamalla, että hoitotyön esimiehillä on kyky ja osaaminen vastata uudistusten ja muutosten haasteisiin johtamalla, aktivoimalla, voimaannuttamalla ja rohkaisemalla henkilöstö olemaan innovatiivisia ja aloitteellisia. (Bish 2014, 34; Montani ym. 2015, 2130.)

Puutteen tutkimuskysymysten sisällössä koettiin perehdytyksen puuttuminen tutkimuskokonaisuuksista. Perehdytys, opastus ja näiden avulla kokemus turvallisesta työyhteisöstä on yksi olennaisesti voimaantumista tukeva tekijä, mikä korostuu erityisesti

uusien hoitajien kohdalla (Read & Laschinger 2015, 1613). Kysymysosiota pohdittaessa huomattiin myös, että arvo-teemaa ei kysytty lainkaan. Tämä teema nousi esiin useissa tutkimuksissa ja olisi ollut keskeinen teema tutkia. Kolmas teema, joka nousi esiin, mutta ei kysytty, oli oikeudenmukaisuuden tutkiminen kysymysten avulla. Toisaalta, kysymysten määrä on aina tutkimusta tehtäessä rajallinen ja tutkijan pitää tehdä valintoja, mitä teemoja hän nostaa esiin.

Vastauksia tutkiessa nousi myös esiin kysymys, mistä kertoo vastaukset ”en samaa enkä ei mieltä”? Tämän tutkimuksen kohdalla pohdittiin, kertooko se esimiehen tietämättömyydestä kyseisen asian tilasta omassa työyhteisössä. Kysytyt teemat ovat isoja kokonaisuuksia monelta osin ja esimiehellä ei välttämättä ole aina selkeää kuvaa, millä tavalla kysytty asia työyhteisössä on ja sen tarkempi selvittely veisi paljon enemmän aikaa, kuin mitä kyselyyn vastaamisen yhteydessä on siihen mahdollista käyttää. Esimerkiksi noin neljäsosa vastaajista valitsi kyseisen vaihtoehdon kysyttäessä henkilöstön tavoitesuuntautuneisuutta. Tämä ehkä voisi myös olla kehityskohde eli esimiehet selvittäisivät henkilöstönsä tavoitesuuntautuneisuutta, jotta asia olisi heille selkeämpi.

#### **7.4 Jatkotutkimusaiheet**

Tämä opinnäytetyö kuvasi perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien näkemyksiä voimaannuttavan johtamisen keinoista, sen kehityskohteista ja esimiehen voimaantumisen vaikutuksesta voimaannuttavan johtamisen keinojen käyttöön. Jotta voitaisiin verrata henkilöstön kokemuksia voimaantumisen, jatkotutkimusaiheeksi voidaan suositella kyselyn tekemistä samalla aiheisällöllä henkilöstölle. Tällöin olisi mahdollisuus saada tietoa, onko esimiesten näkemys omasta voimaannuttavan johtamisensa osaamisesta, keinoista ja tasosta henkilöstön kokemuksia vastaava. Viitaten Laaksonen tutkimukseen, jossa todettiin selkeät erot työntekijöiden ja esimiesten näkemysten välillä, olisi hyvä tutkia asia myös työntekijöiden näkökulmasta (Laaksonen 2008,222). Tällä tavoin saataisiin todellista ja luotettavampaa tietoa siitä, miten jatkossa voimaannuttavaa johtamista tulee kehittää ja mihin osa-alueisiin erityisesti panostaa. Lisäksi jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, mistä tekijöistä muodostuu käsitys henkilöstön tavoitesuuntautuneisuudesta. Kehittämiskohteeksi noussut henkilöstön valvonnan tarve kaipaa myös tarkempaa tutkimusta, mitkä tekijät vaikuttavat taustalla ja miten sitä olisi mahdollisuus kehittää.

## LÄHTEET

- Asiri, A., Rohrer, W., Al-Surimi, K., Daár, O. & Ahmed, A. 2016. The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nursing* 15: 38.
- Bish, M., Kenny, A. & Nay, R. 2014. Perceptions of structural empowerment: nurse leaders in rural health services. *Journal of Nursing Management* 22, 29–37.
- Cziraki, K. & Laschinger, H. 2015. Leader Empowering Behaviours and Work Engagement: The Mediating Role of Structural Empowerment. *Nursing Leadership* 28 (3), 10–20.
- Dahinten, V.S., MacPhee, M., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, M., Mccutcheon, A., Skelton-Green, J. & O'Brien-Pallas, L. 2014. Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 2- staff outcomes. *Journal of Nursing Management* 22, 16–28.
- Donahue, M.O., Piazza, I.M., Griffin, M.Q., Dykes, P.C. & Fitzpatrick, J.J. 2008. The relationship between nurses' perceptions of empowerment and patient satisfaction. *Applied Nursing Research* 21 (10), 2–7.
- Dufva, M. 2016. Työn tulevaisuuden kuvaus sosioteknisenä muutoksena. Esitys. Työelämän tutkimuspäivät 3.–4.11.2016. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Tampereen Yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja.
- Ford, K., Menchine, M., Burner, E., Arora, S., Inaba, K., Demetriades, D. & Yersin, B. 2016. Leadership and Teamwork in Trauma and Resuscitation. *Western Journal of Emergency Medicine*. Volume XVII, no. 5.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hietamäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ ja organisaatiositoutumisesta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Hiltunen, T. 2015. Äitiys, huostaanotto ja voimaantuminen. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

- Jahnukainen, J. 2011. Terveystieteiden laitoksen lähiesimies työyhteisön voimaantumisen edistäjänä. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro-gradu tutkielma.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. 2009. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen: johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. 2. painos. Helsinki: Otava.
- Jylhäsaari, J. 2009. Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatiossa. Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Monografia.
- Järvinen, T. 2007. Empowerment - A Challenge of Non-Governmental Organizations in Development Cooperation Partnerships. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Järvinen, T. 2009. Voimaantumisen (empowerment) arvioinnin haasteita. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 11 (1), 8–17.
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Kangasniemi, M., Pakkanen, P., & Korhonen, A. 2015. Professional ethics in nursing: an integrative review. *Journal of Advanced Nursing* 71(8), 1744–1757.
- Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2013: 50, 59–70.
- Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Helsinki: Aksios.
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi: pitkittäisseuranta muutuvassa koulutusorganisaatiossa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementia-työryhmässä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Laaksonen, H. 2016. Ihmisten ja osaamisen johtamisen hanke. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tutkimustiivistelmä.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Lapinlahden kunta. 2017. Perusterveydenhuolto. Päivitetty 28.6.2017. Luettu 10.7.2017. <http://www.lapinlahti.fi/fi/Tietoa-kunnasta/Organisaatio/Osastot/Sosiaali-ja-terveysosasto/Perusterveydenhuolto>

Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. 2011. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration* 31 (5), 260–272.

Laschinger, H., Nosko, A., Wilk, P. & Finegan, J. 2014. Effects of unit empowerment and perceived support for professional nursing practice on unit effectiveness and individual nurse well-being: A time-lagged study. *International Journal of Nursing Studies* 51 (2014), 1615–1623.

Laschinger, H., Wong, C.A. & Grau, A. I. 2013. Authentic leadership, empowerment and burnout a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management* 21, 541–552.

Laschinger, H., Wong, C. A., Grau, A. L., Read, E .A. & Pineau Stam, L. M. 2011. The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager outcomes. *Journal of Nursing Management* 20, 877–888.

Macphee, M., Dahinten, V.S., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, A., Mccutcheon, A., Skelton-Green, J. & O'brien-Pallas, I. 2014. Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 1 – leader outcomes. *Journal of Nursing Management* 22, 4–15.

MacPhee, M., Skelton-Green, J., Bouthillette, F. & Suryaprakas, N. 2011. An empowerment framework for nursing leadership development: supporting evidence. *Journal of Advanced Nursing* 68(1), 159–169.

Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mattila, H. 2008. Voimaantumisen ydin. Sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.

Montani, F., Courcy, F., Giorgi, G. & Boilard, A. 2015. Enhancing nurses' empowerment: the role of supervisors' empowering management practices. *Journal of Advanced Nursing* 71(9), 2129–2141.

Niemelä, J., Saksi, J. & Virtanen, P. 2016. Muutosjohtamisvalmennus aluehallinnon uudistamisen tukena vuosina 2017–2020. Loppuraportti sosiaali- ja terveysministeriölle ja valtiovarainministeriölle. Helsinki.

NORAD and the Norwegian Institute of Human Rights. 2001. Handbook in Human Rights Assessment. State Obligations Awareness & Empowerment. Oslo: RK Grafisk.

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Nybondas-Kangas, H., Pakarinen, T., Heiskanen, M., Hotti, A., Juutinen, M., Paakkonen, N., Ruskoaho, J. & Hakonen, A. 2017. Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017.

Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma 2005. Tampere: Tampere University Press.

Rautio, E. 2015. Avaimia sisäiseen vahvistumiseen - Elämän avaimet koulutus ohjaus-interventiona. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Read, E. A. & Laschinger, H. K. S. 2015. The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health, and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing* 71(7), 1611–1623.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Risikko, P. sosiaali- ja terveysministeri. 2014. Hyvään julkiseen johtamiseen. Luento. Johtaminen 2020- työseminaari 22.1.2014. Helsinki.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Roppo, H. 2016. Voimaannuttava lähijohtaminen kotihoidossa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Rouvinen-Wilenius, P., Aalto-Kallio, M., Koskinen-Ollonqvist, P. & Nikula, T. 2011. Osallisuus osana tasa-arvoa. Teoksessa Rouvinen-Wilenius, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. (toim.) Tasa-arvo ja osallisuus väylä terveyteen. Järjestöt suunnan näyttäjinä. Terveiden edistämisen keskus ry:n julkaisuja 9/2011. Helsinki: Terveiden edistämisen keskus.

Ruoranan, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.

Saloniemi, A-M. 2016. Ylihoitajien ja hoitotyön johtajien henkilöstöjohtaminen ristiriitatilanteissa ja tulevaisuuden haasteet. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Opinnäytetyö.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Väitöskirja.

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut. 2017. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettu 12.2.2017. <http://stm.fi/sotepalvelut/jarjestelma-vastuut>

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste 2012–2015). 2016. Ulkoinen arviointi- loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:8. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.



Sote-uudistuksen tietolehtinen 9\_2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2015–2019. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.

Spreitzer, G.M., 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal* 38 (5), 1442–1465.

Stewart J.G., McNulty R., Griffin M.Q. & Fitzpatrick J.J. 2010. Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners* 22 (1), 27–34.

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print.

Suomen Lääkäriliitto 2014. Lääkärin asema terveydenhuollossa ja terveydenhuollon johtaminen. Lääkäriliiton suositus 12.8.2014.

Suominen, J. 2011. Kohti oppivaa organisaatiota. Konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. Sarja A-7. Turun kauppakorkeakoulu.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2017. Palvelujen tuottamisen nykytilanne Suomessa. Päivitetty 18.1.2017. Luettu 9.10.2017. <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/palvelujen-tuottamisen-nykytilanne-suomessa>

Tuomiranta, M. 2002. Lääkärijohtaja - lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Väitöskirja.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2017. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettu 5.8.2017. <http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT. 2015. Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2015–2030. Helsinki.

Valtiovarainministeriö. 2017. Kuntien lukumäärä ja vireillä olevat muutokset. Luettu 23.4.2017. <http://vm.fi/kuntien-lukumaara>

Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön ja hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Helsinki: Pole-kuntatieto Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Wong, C. A. & Laschinger, H. K. S. 2012. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 69 (49), 947–959.

## LIITTEET

### Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusluettelo

Kirjoittaja, vuosi, maa ja artikkelin nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen laatu, asetelma, mittarit	Tutkimuksen koko ja rajoitukset, erityishuomiot	Keskeiset tulokset	Laadun arviointi
<p>Asiri, A., Rohrer, W., Al-Surimi, K., Daár, O. &amp; Ahmed, A. 2016. Saudi-Arabia.</p> <p>The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study.</p>	<p>Tarkoitus tutkia sairaanhoitajien näkemyksiä heidän esimiestensä johtamistyyleistä ja työntekijöiden voimaantumisen sekä näiden vaikutusta organisaatioon sitoutumisessa.</p>	<p>Poikkileikkaustutkimus. Analysoinnissa käytettiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</li> <li>- Psychological Empowerment Scale</li> <li>- Three-Component Model on employee commitment.</li> </ul> <p>Tilastollisina työkaluina SPSS sovellus.</p>	<p>Kysely lähetettiin 350:lle satunnaisotoksella valikoituneille sairaanhoitajille King Abdulazizin sairaalassa akuutin hoidon yksikössä, n= 332.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vastausprosentti 95 %</li> <li>- naisia 92,1 %</li> <li>- kansallisuudesta 68 % filippiiniläisiä, 14% aasialaisia</li> </ul>	<p>Johtamistyyli- ja henkilöstön voimaantuminen voi olla merkittävässä roolissa organisaatioon sitoutumisen edistäjänä.</p>	6/6
<p>Bish, M., Kenny, A. &amp; Nay, R. 2014. Australia.</p> <p>Perceptions of structural empowerment: nurse leaders in rural health services.</p>	<p>Tarkoitus tutkia havaintoja rakenteellisesta voimaantumisesta hoitotyön johtajien näkökulmasta maaseudun terveydenhuollon palveluissa, Australiassa.</p>	<p>Kuvaileva tutkimus. Käytössä oli kuvailevia tilastollisia menetelmiä, joilla saatiin kuvattua tutkimustulosten tärkeimmät ominaisuudet, mm. Statistical Package for Social Sciences (SPSS).</p>	<p>Kyselyyn lähetettiin sähköpostitse linkki 75:lle Victorian alueella maaseudulla sairaalassa työskentelevälle hoitotyön esimiehelle. Kyselyyn vastasi 45, n= 45. Vastausprosentti 60 %.</p>	<p>Hoitajat kokivat olevansa suhteellisen voimaantuneita. Rakenteellisen voimaantumisen malli kannattaa ottaa mukaan maaseudun johtamisen käytäntöihin.</p>	6/6

<p>Cziraki, K. &amp; Laschinger, H. 2015. Canada.</p> <p>Leader Empowering Behaviours and Work Engagement: The Mediating Role of Structural Empowerment.</p>	<p>Tarkoitus selvittää kuinka rakenteellinen voimaantuminen vaikuttaa hoitotyön johdon voimannuttavan käytöksen ja työympäristön välisissä suhteissa.</p>	<p>Hypoteesia testattiin jo aiemmin poikkileikkaustutkimuksella kootussa aineistossa.</p> <p>Analysoinnissa käytetty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leader Empowering Behaviour Scale (LEBS)</li> <li>- The Conditions of Work Effectiveness-II</li> <li>- The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</li> </ul> <p>Analysoinnissa käytetty SPSS sovellusta.</p>	<p>Kysely lähetetty 464:lle osatai kokoaikaista työsken-televälle sairaanhoitajalle Ontariossa, n=322.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keski-ikä 41.8 v</li> <li>-hoitotyön kokemusta 18 v</li> <li>- naisia 97 %</li> </ul>	<p>Hoitotyön esimiehet ovat tärkeässä roolissa voimaannuttavien työolojen luomisessa oman käytöksensä avulla. Eniten käytetty voimaannuttavan johtamisen keino oli luottamuksen ilmaisu työntekijöitä kohtaan ja vähiten käytössä oli päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuus.</p>	<p>5/6 rajoituksien kuvaaminen niukkaa</p>
--	---	---	---	--	--

<p>Dahinten, V.S., MacPhee, M., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, M., Mccutcheon, A., Skelton-Green, J. &amp; O'Brien-Pallas, L. 2014. Canada.</p> <p>Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 2- staff outcomes.</p>	<p>Tarkoitus selvittää, lisääkö hoitotyön esimiesten osallistuminen voimaantumisen vittekehysten omaavaan johtamisen kehitysohjelmaan henkilöstön tietoisuutta organisaationaalista tuesta ja sitoutumisesta.</p>	<p>Kvasikokeellinen tutkimus, osa II tutkimuksesta: Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 1 – leader outcomes.</p> <p>Kaksi ryhmää, joiden tuloksia verrattiin. Viisi standardoitua työkalua käytössä mitattaessa avainmuuttujia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions of Work Effectiveness</li> <li>- Psychological Empowerment Scale</li> <li>- Leader Empowering Behaviour Scale</li> <li>- Perceived Organisational Support Scale</li> <li>- Organisational Commitment Questionnaire</li> </ul> <p>Analyysissä käytetty tilastotieteellisiä työkaluja, mm. SPSS sovellus.</p>	<p>N=129 Interventioniryhmä n=99</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- naisia 97%</li> <li>- keski-ikä 44,2 v</li> <li>- keskimäärin 16 vuotta hoitotyössä</li> </ul> <p>Vertailuryhmä n=30</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- naisia 100%</li> <li>-keski-ikä 50.5 v</li> <li>- keskimäärin 29 v hoitotyössä</li> </ul> <p>Kyselypaketti toimitettiin työpaikalle, mukana oli palautuskuori valmiina.</p>	<p>Esimiesten osallistumisen johtamisen kehitysohjelmaan lisäsi henkilöstön sitoutuneisuutta työhön. Tähän vaikutti esimiesten voimaannuttavan johtamisen keinot.</p>	6/6
--	---	--	---	---	-----

<p>Eronen, H. 2011. Suomi.</p> <p>Voimaannut-tava johtami-nen työtyyty-väisyyden ja työkyvyn edis-täjänä poliisi-laitoksissa.</p>	<p>Tarkoitus on tutkia voi-maannuttavan johtamistavan käyttöä sekä sen merkitystä työtyytyväi-syyteen ja työkykyyn poliisilaitok-sissa.</p>	<p>Henkilöstöbaro-metri = kvantita-tiivinen tutki-mus. Vertaileva tutkimus eri po-liisilaitosten vä-lillä. Tilastoajat tehty poliisiam-mattikorkeakou-lussa, laskettu keskiarvot.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 työhyvin-voinniltaan huo-nointa ja parasta laitosta verrattiin keskenään</li> <li>- verrattiin esi-miesten toimintaa eri esimiestoi-mintaa koskeviin väitteisiin poh-jautuen</li> <li>- tutkimuksen toisessa osiossa verrattiin eri ko-koisia poliisilai-toksia keskenään (joissa työhyvin-vointi kohentunut tai heikentynyt)</li> </ul>	<p>Aineistona 2002 ja 2005 poliisihallin-nossa suorite-tut henkilöstö-tyytyväisyys-kyselyt. Mo-lemmissa ky-selyissä n= n. 8000. Vasta-usprosentti yli 70%.</p>	<p>Johtamis- ja esimiestyös-sä käytetyt voimaannut-tamiseen liittyvät kei-not tukevat selkeästi työhyvin-vointia. Po-liisilaitosten johtamisessa sekä esimies-työssä on selvästi havaittavissa voimaannut-tamiseen liittyviä kei-noja.</p>	<p>5/6 tutki-muk-sen rajoi-tuksia oli poh-dittu niu-kasti</p>
---	---	--	--	--	---

<p>Laschinger, H., Nosko, A., Wilk, P. &amp; Finegan, J. 2013. Canada.</p> <p>Effects of unit empowerment and perceived support for professional nursing practice on unit effectiveness and individual nurse well-being: A time-lagged study.</p>	<p>Tarkoitus testata rakenteellisen voimaantumisen monitasoista mallia, joka pohjautuu teoriaan ja tutkimuksiin.</p>	<p>Pitkittäistutkimus. Käytetty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- The Conditions for Work Effectiveness Questionnaire-II</li> <li>- The Practise Environment Scale</li> <li>- Shortell Culture Scale</li> <li>- The Core Self-evaluation Scale</li> <li>- The Psychological Empowerment Scale</li> <li>- A 4-item measure of job satisfaction</li> </ul>	<p>545 sairaanhoitajaa 49 sairaalayksiköstä. Kysely lähetettiin sairaalan postijärjestelmän kautta kahdessa erässä vuoden välein. n=545</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vastausprosentti 40%</li> <li>- keski-ikä 42 vuotta</li> <li>- keskimäärin 17 vuotta hoitotyön kokemusta</li> </ul>	<p>Hoitajien yhteiset näkemykset rakenteellisesta voimaantumisesta omissa yksiköissään vaikuttivat heidän käsitykseensä yksikön tehokkuudesta.</p> <p>Hoitajien työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset ja kontekstuaaliset tekijät. Molemmat tekijät tulee huomioida kun halutaan luoda tehokkaita hoitoympäristöjä.</p>	<p>6/6</p>
---	--	--	--	---	------------

<p>Laschinger, H., Wong, C.A. &amp; Grau, A.I. 2013. Canada.</p> <p>Authentic leadership, empowerment and burnout a comparison in new graduates and experienced nurses.</p>	<p>Tarkoitus verrata autenttisen johtajuuden ja rakenteellisen voimaantumisen vaikutuksia uupumisen ja kyynistymisen kokemukseen vasta- valmistuneilla ja kokeneilla sairaanhoitajilla</p>	<p>Määrällinen tutkimus, kahden aiemman tutkimusaineiston analysointi ja vertailu, vertaileva tutkimus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</li> <li>- The Maslach Burnout Inventory</li> <li>- The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II</li> </ul> <p>Tilastollisina työkaluina SPSS.</p>	<p>Kysely lähetettiin sähköpostilla 907 vastaajalle, 342 vastaajaa täytti kriteerit (alle 2 v valmistumisesta), n=342.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keski-ikä 28 v</li> <li>- naisia 91.5%</li> <li>- täyttä työtä tekeviä 62%</li> </ul> <p>Kysely lähetettiin myös 600:lle yli 2 v työtä tehneelle sairaanhoitajalle, joista 280 vastasi ja seitsemän hylättiin kriteerien täyttymättömyyden vuoksi, n=273</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keski-ikä 44</li> <li>- naisia 93.4%</li> <li>- täyttä työtä tekeviä 65%</li> </ul> <p>Akuuttisairaanhoidon osasto, Ontario.</p>	<p>Autenttinen johtajuus auttaa havaitsemaan rakenteellisen voimaantumisen tekijöitä työolosuhteissa ja vaikuttaa alentavasti turhautumiseen, kyynistymiseen ja työuupumukseen riippumatta työkokemuksen kestosta.</p>	<p>5/6 tutkimuksen tavoite olisi voitu kuvata selkeämmin, jäi hypoteesien jalkoihin</p>
---	--	---	--	--	---

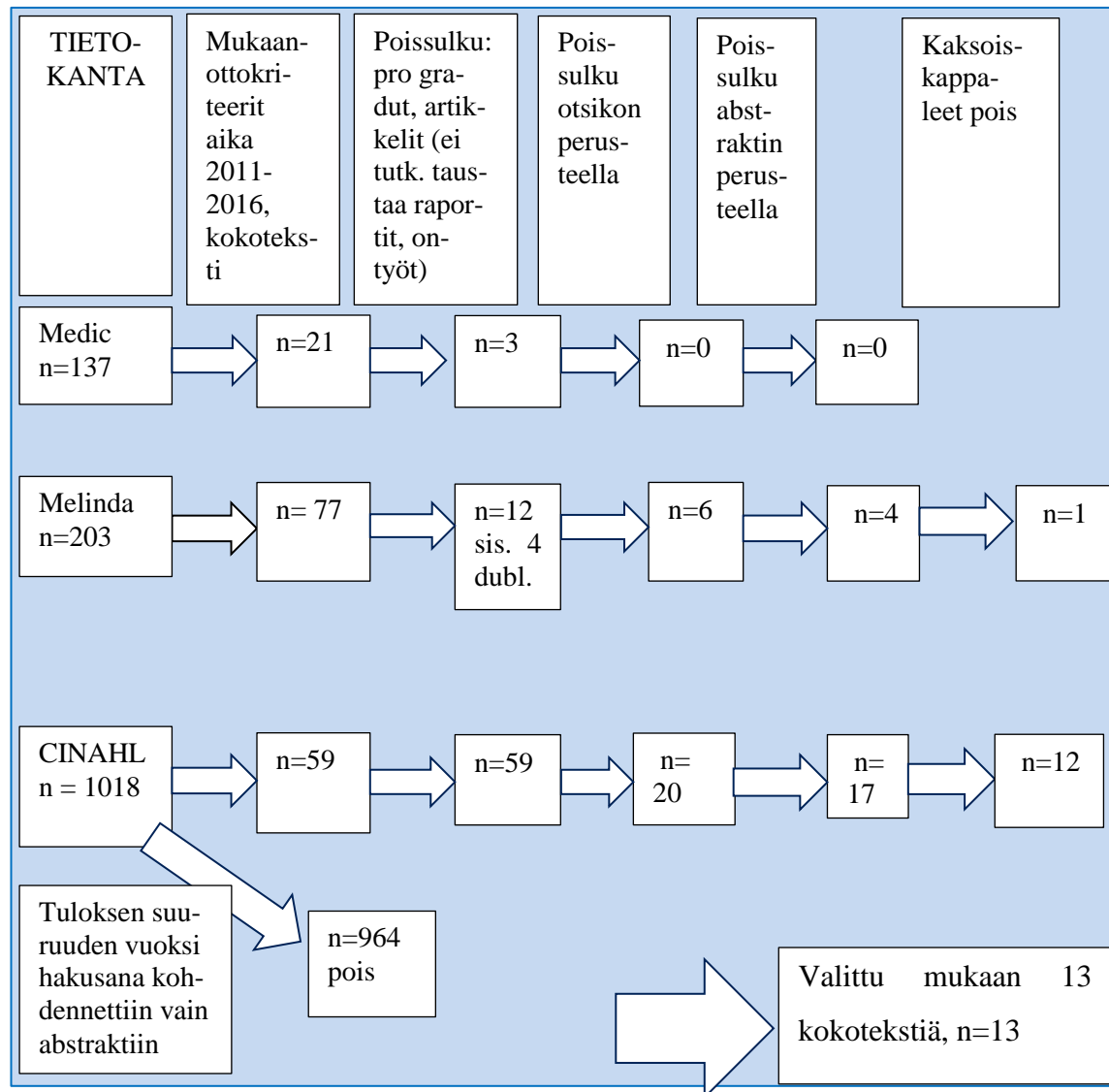
<p>Laschinger, H., Wong, C. A., Grau, A. L., Read, E. A. &amp; Pineau Stam, L. M. 2011. Canada.</p> <p>The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager outcomes.</p>	<p>Tarkoitus tutkia ylempien hoitotyön esimiesten johtamistapojen vaikutuksia alempien esimiesten kokeemuksiin voimaantumisen tuesta sekä selvittää käsityksiä hoidon laadusta.</p>	<p>Määrällinen tutkimus. Sekundäärianalyysi (alkuperäinen 2008).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership Practices Inventory (LPI)</li> <li>- The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II</li> <li>- Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)</li> <li>- International Survey of Hospital Staffing and Organization on Patient Outcomes</li> </ul> <p>Analysoinnissa käytetty tilastotietä SPSS.</p>	<p>Alkuperäinen kysely tehty postitse toimitettuna 28 terveysasemalla ja 38 kunnallisessa sairaalassa 10 Kanadan provinssissa.</p> <p>231 keskitason hoitotyön johtajaa, n=231</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keski-ikä 48 v</li> <li>- vastausprosentti 60,2%</li> </ul> <p>788 lähiesimiestä, n=788</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keski-ikä 47 v</li> <li>- vastausprosentti 53,9%</li> </ul>	<p>Voimaannuttavan johtamisen harjoitukset tukee voimaannuttamisessa, auttaa havaitsemaan organisaation tuen mahdollisuuksia, tukee hoitotyön laadussa sekä laskee aikomuksia vaihtaa työpaikka.</p>	6/6
<p>MacPhee, M., Dahinten, V.S., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, A., Mccutcheon, A., Skelton-Green, J. &amp; O'brien-Pallas, I. 2014. Canada.</p> <p>Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 1 – leader outcomes.</p>	<p>Tarkoitus määrittellä lisääkö voimaantumisen viitekehikseen perustuva johtamisen kehitysohjelma hoitotyön esimiesten voimaantumista tukevaa käytöstä.</p>	<p>Kvasikokeellinen tutkimus. Kaksi ryhmää, joiden tuloksia verrattiin. Kolme standardoitua työkalua käytössä mitattaessa avainmuuttujia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions of Work Effectiveness</li> <li>- Psychological Empowerment Scale</li> <li>- Leader Empowering Behaviour Scale</li> </ul> <p>Analyysissä käytetty SPSS sovellusta.</p>	<p>N=128.</p> <p>Interventio-ryhmä n=110</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 90% naisia</li> <li>- 62,5% lähiesimiehiä</li> <li>- keski-ikä 44,5 v</li> </ul> <p>Vertailuryhmä n= 18</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 88% naisia</li> <li>- 67% lähiesimiehiä</li> <li>- keski-ikä 48,3 v</li> </ul> <p>Postitse toimitettu kysely.</p> <p>Kaksi eri kyselykertaa: interventio-ryhmän koulutuksen aikana ja vuosi sen jälkeen.</p>	<p>Johtamisen kehitysohjelma tuki esimiesten voimaannuttavan johtamisen käytöstä ja käytösmalleja. Voimaannuttava käyttäytymisen voidaan opetella.</p>	6/6



<p>MacPhee, M., Skelton-Green, J., Bouthillette, F. &amp; Suryaprasad, N. 2011. Canada.</p> <p>An empowerment framework for nursing leadership development: supporting evidence.</p>	<p>Tarkoitus kuvata hoitotyön esimiesten näkökulmasta muodollisen johtajuuden kehitysohjelman tavoitteita.</p>	<p>Laadullinen kuvaileva tutkimus. Haastattelujen analysoinnissa sovellettu Graneheimin ja Lundmanin mallia (2004). Lisäksi käytetty NVivo 8 sovellusta analysoinnissa.</p>	<p>27 lähiesimeistä ja keski johdon esimestä eri mittaisilla työkokemuksilla, jotka olivat käyneet lävitse hoitotyön johtamisen instituutin koulutuksen. Puhelinhaastattelut. n=27</p>	<p>Johtamisen kehitysohjelmassa voimaannuttaminen sai aikaan lisääntyneitä itseluottamusta ja vastuuta rooleistaan, positiivisia muutoksia johtamistyyliin ja henkilökunnan havaitsemista positiivisista muutoksista.</p>	6/6
<p>Montani, F., Courcy, F., Giorgi, G. &amp; Boilard, A. 2015. Canada.</p> <p>Enhancing nurses' empowerment: the role of supervisors' empowering management practices.</p>	<p>Tarkoitus tutkia hoitajien yksilöllisen muutosvastarinnan sekä hoitajien voimaantumisen välisiä suhteita sekä tasoittaa/valvoa ohjaajan voimaannuttavan johtamisen harjoittelun vaikutuksia näihin suhteisiin.</p>	<p>Poikkileikkaus-tutkimus. Määrällinen tutkimus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oreg scale</li> <li>- Spreitzer 12-item scale</li> <li>- French scale (Boudias &amp; Savoie)</li> <li>- Hypoteesien analysoinnissa käytetty SPSS menetelmää sekä Bias.</li> </ul>	<p>Kysely lähetettiin sähköpostin välityksellä linkkinä 282 sairaalassa työskentelevälle sairaanhoitajalle Quebecissä. Vastasi 197, n=197.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vastausprosentti 69.9%</li> <li>- suurin ikäryhmä 26-35 vuotiaat</li> <li>- naisia 92%</li> <li>- täyttä työaikaa tekeviä 77%</li> </ul>	<p>Esimiesten voimaannuttavan johtamisen harjoittelu edustaa psukuria muutosvastarintaa kohtaan. Esimiesten voimaannuttavan johtamisen taitoja tulee harjoitella ja kehittää, jotta on keinot reagoida muutosvastarintaan sekä ylläpitää voimaannututta henkiloöstöä.</p>	6/6

<p>Read, E. A. &amp; Laschinger, H. K. S. 2015. Canada.</p> <p>The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health, and job satisfaction over the first year of practice.</p>	<p>Tarkoitus tutkia autenttisen johtajuuden yhteyttä vasta- valmistuneiden sairaanhoitajien havaintoihin rakenteellises- ta voimaantu- misesta, sosi- aalista pää- omasta, psyykkisestä hyvinvoinnista ja työtyytyväi- syydestä.</p>	<p>Pitkittäistutki- mus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- The Autentic Leadership Ques- tionnaire ( ALQ)</li> <li>- Conditions of Work Effective- ness Question- naire II</li> <li>- Areas of Work- life Scale ( AWS)</li> <li>- The Mental Health Inventory (MHI-5)</li> <li>- Shaver and Lacey scale for job satisfaction</li> </ul> <p>Tilastotyökaluina SPSS</p>	<p>Satunnaisotos 2 vuoden sisäl- lä valmistu- neista sairaan- hoitajista On- tariossa. Ky- sely lähetetty postitse kotiin 709:lle, vastasi 342, vastaus- prosentti 48.2 %.</p> <p>Toinen kysely lähetettiin vuoden kulut- tua ed. kyse- lyssä vastan- neille, saatiin vastauksia 191 kpl. n=191.</p>	<p>Rake- teel- linen voi- maantu- minen toimii au- tenttisen johta- juuden ja hoitajien sosiaali- sen pää- oman vä- lillä, millä on osaltaan negatii- vinen vaikutus psyykki- seen oi- reiluun ja posi- tiivinen vaikutus työ- tyytyväi- syyteen.</p>	<p>6/6</p>
<p>Wong, C.A. &amp; Laschinger, H.K.S. 2012. Canada.</p> <p>Authentic leadership, performance, and job satis- faction: the mediating role of empower- ment.</p>	<p>Tarkoitus tes- tata mallia, joka yhdistää autenttisen johtajuuden yhdessä sai- raanhoitajien havaintojen kanssa koskien voimaantumis- ta, tehokkuutta ja työtyytyväi- syyttä.</p>	<p>Määrällinen ja ei-kokeel- linen, ennustava tutki- mus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autentic Lead- ership Question- naire ( ALQ)</li> <li>- The Conditions of Work Effec- tiveness Ques- tionnaire-II</li> <li>- Global Job Sat- isfaction Survey</li> <li>- General Per- formance scale.</li> </ul> <p>Analysoinnissa käytetty SPSS.</p>	<p>600 sattuman- varaisesti va- littua sairaan- hoitajaa, Onta- riossa, postitse tutkimusloma- ke.</p> <p>Erytishuomio: 2 dollarin kah- vikuponki palkkiona vas- tauksesta mu- kana kyselys- sä. Vastasi 280, n=280.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vastauspro- sentti 48%</li> <li>- naisia 93,5%</li> <li>- keski-ikä 43.3 v ja n. 19 vuoden työko- kemus hoito- alalta</li> </ul>	<p>Autent- tinen johtajuus vaikuttaa merkit- tävästi ja positiivi- sesti raken- teelli- seen voi- maantu- miseen, mikä osaltaan lisää työtyy- tyväi- syyttä ja itsearvi- oitua suoritus- kykyä.</p>	<p>6/6</p>

## Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen prosessi



## Liite 3: Kyselylomake

1 (5)

## Taustatiedot

1. Mikä on sukupuolesi? \_\_\_\_\_ Nainen \_\_\_\_\_ Mies
2. Minkä ikäinen olet ? \_\_\_\_\_ vuotta
3. Milloin olet valmistunut? \_\_\_\_\_
4. Mikä on koulutuksesi?  
\_\_\_\_\_ opistoasteen tutkinto  
\_\_\_\_\_ ammattikorkeakoulu  
\_\_\_\_\_ ylempi ammattikorkeakoulu  
\_\_\_\_\_ maisteri  
\_\_\_\_\_ lisensiaatti  
\_\_\_\_\_ tohtori
5. Ammattinimikkeesi tällä hetkellä?  
\_\_\_\_\_ ylihoitaja  
\_\_\_\_\_ hoitotyön johtaja  
\_\_\_\_\_ johtava hoitaja  
\_\_\_\_\_ palvelupäällikkö
6. Työvuotesi sosiaali- ja terveysalalla? \_\_\_\_\_ vuotta
7. Työssäoloaikasi nykyisessä työtehtävässäsi? \_\_\_\_\_ vuotta
8. Kuinka paljon sinulla on alaisia tällä hetkellä? \_\_\_\_\_ henkilöä
9. Missä maakunnassa työskentelet?  
\_\_\_\_\_ Ahvenanmaa  
\_\_\_\_\_ Uusimaa  
\_\_\_\_\_ Varsinais-Suomi  
\_\_\_\_\_ Satakunta  
\_\_\_\_\_ Pirkanmaa  
\_\_\_\_\_ Häme  
\_\_\_\_\_ Kymenlaakso  
\_\_\_\_\_ Karjala  
\_\_\_\_\_ Savo  
\_\_\_\_\_ Keski-Suomi  
\_\_\_\_\_ Pohjanmaa  
\_\_\_\_\_ Kainuu  
\_\_\_\_\_ Lappi

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1 Henkilöstöllämme on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu					
2 Henkilöstöllämme on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtehtävät jaetaan					
3 Henkilöstöllämme on etenemismahdollisuuksia					
4 Henkilöstöllämme on koulutusmahdollisuuksia					
5 Voin muokata työnkuvaa vastaamaan paremmin työntekijän kykyjä					
6 Olen itse innostunut työstäni					
7 Henkilöstömme voi vaikuttaa työtahtiin					
8 Henkilöstömme voi vaikuttaa siihen, keiden kanssa työskentelee					
9. Kaikilla on selkeä käsitys yhteisömme perustehtävästä					
10 Kaikilla on selkeä käsitys omasta roolistaan perustehtävän suorittajana					
11 Henkilöstömme voi vaikuttaa omaan työhönsä					
12 Työpaikkamme on viihtyisä					
13 Työpaikkamme on turvallinen					

## Yhteisön arvomaailma

3 (5)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
14 Henkilöstömme yhteiset asiat käsitellään säännöllisesti ja riittävän usein					
15 Työasioita koskevat päätökset viedään työpaikkakokouksiin yhteistä päätöstä varten					
16 Järjestän tarvittaessa rauhallista, kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa keskusteluun					
17 Kehityskeskustelut johtavat aina tarvittaessa käytännön toimenpiteisiin					
18 Olen fyysisesti paikalla ja helposti lähestyttävissä					
19 Tiedonkulkumme on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä					
20 Henkilöstömme työskentelyn valvonnalle ei ole tarvetta					
21 Pidän itse kiinni lupauksistani					
22 Puutun epäkohtiin ripeästi					
23 Vuorovaikutus on henkilöstömme sisällä tasavertaista					
24 Siedämme erilaisuutta ja suvaitsemme erilaisia näkemyksiä					

## Ryhmässä toimiminen

4 (5)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
25 Meillä on yhteiset, kirjalliset säännöt					
26 Sääntöihin on kirjattu huomautus- ja rangaistusmenettely sääntöjen rikkomisesta					
27 Työyhteisömme tapahtumissa kaikilla jäsenillä on tunne osallisuudesta					
28 Kerron, kuinka työntekijän panos on tärkeä osa työyhteisön toimintaa					
29 Korostan yksikkömme toiminnan merkitystä yhteiskunnallisesti					

## Palaute ja palkitseminen

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
30 Rakentavan palautteen tai kritiikin antaminen on ongelmallista					
31 Annan suullista tunnusta hyvistä työsuorituksista					
32 Huomioin henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta					
33 Lisään työssään hyvin menestyneiden vastuullisuutta					
34 Jos mahdollista, antaisin lisäpalkkioni. hyvästä työsuorituksesta					

## Voimaannuttava johtaminen

5 (5)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
35 Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus					
36 Yksiköllämme on yhteinen visio toiminnasta					
37 Keskustelen toiminnan päämääristä yhdessä henkilöstön kanssa					
38 Laadimme yhdessä vuosittain tavoitteet ja toimintasuunnitelman yksiköllemme					
39 Palvelumme laatua mitataan säännöllisesti					
40 Jokainen työntekijämme on tavoitesuuntautunut					



## Liite 4. Voimaannuttavan johtamisen keinot

Henkilöstön  
vaikutus-  
mahdollisuudet

- Mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu
- Mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtehtävät jaetaan
- Mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin
- Mahdollisuus vaikuttaa siihen, keiden kanssa työskentelee
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä
- Voin muokata työnkuvaa vastaamaan työntekijän kykyjä

Tiedonkulku ja  
vuorovaikutus

- Henkilöstömme yhteiset asiat käsitellään säännöllisesti ja riittävän usein
- Työasioita koskevat päätökset viedään työpaikkakokouksiin yhteistä päätöstä varten
- Järjestän tarvittaessa rauhallista, kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa keskusteluun
- Olen fyysisesti paikalla ja helposti lähestyttävissä
- Tiedonkulkumme on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä
- Puutun epäkohtiin ripeästi
- Vuorovaikutus on henkilöstömme sisällä tasavertaista
- Työyhteisömme tapahtumissa kaikilla jäsenillä on tunne osallisuudesta
- Siedämme erilaisuutta ja suvaitsemme erilaisia näkemyksiä

Palaute,  
Luottamus ja  
arvostus

- Pidän itse kiinni lupauksistani
- Henkilöstömme työskentelyn valvonnalle ei ole tarvetta
- Jokainen työntekijämme on tavoitesuuntautunut
- Rakentavan palautteen tai kritiikin antaminen on ongelmatonta
- Annan suullista tunnusta hyvistä työsuorituksista
- Jos mahdollista, antaisin lisäpalkkioni hyvästä työsuorituksesta
- Lisään työssään hyvin menestyneiden vastuullisuutta
- Kehityskeskustelut johtavat aina tarvittaessa käytännön toimenpiteisiin
- Huomioin henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta

Organisaatio-  
tekijät

- Henkilöstöllämme on etenemismahdollisuuksia
- Henkilöstöllämme on koulutusmahdollisuuksia
- Työpaikkamme on viihtyisä
- Työpaikkamme on turvallinen
- Meillä on yhteiset, kirjalliset säännöt
- Sääntöihin on kirjattu huomautus- ja rangaistusmenettely sääntöjen rikkomisesta
- Yksiköllämme on yhteinen visio toiminnasta
- Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus
- Laadimme yhdessä vuosittain tavoitteet ja toimintasuunnitelman yksiköllemme

## Osallisuus

- Kaikilla on selkeä käsitys omasta roolistaan perustehtävän suorittajana
- Kaikilla on selkeä käsitys yhteisömme perustehtävästä
- Keskustelen toiminnan päämääristä yhdessä henkilöstön kanssa
- Kerron, kuinka työntekijän panos on tärkeä osa työyhteisön toimintaa
- Korostan yksikkömme toiminnan merkitystä yhteiskunnallisesti
- Palvelumme laatua mitataan säännöllisesti